

TURVALLISUUSJOHTAMINEN POLIISISSA

Turvallisuushallinnon
maisteriohjelma

Pro gradu -tutkielma

Maaliskuu 2016

Ohjaaja: Sirpa Virta

Carita Ylipelkonen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, turvallisuushallinto
Tekijä:	Carita Ylipelkonen
Tutkielman nimi:	Turvallisuusjohtaminen poliisissa
Pro gradu -tutkielma:	113 sivua + 25 liitesivua
Aika:	maaliskuu 2016
Avainsanat:	Poliisi, johtaminen, turvallisuus, laatu, prosessi, kompleksisuus

Tutkielmassa tarkastellaan poliisin turvallisuusjohtamisen kokonaisuutta selvittämällä poliisin turvallisuusjohtamista ohjaavat asiakirjat, turvallisuusjohtaminen teoriassa ja sen yhtäläisyydet prosessi- ja laatujohtamiseen. Tutkimuksessa huomioidaan myös toimintaympäristön muutokset ja kompleksisuus yhtenä turvallisuusjohtamiseen vaikuttavana osana.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja sen aineisto koostuu kyselytutkimuksella ja asiantuntijapaneelilla kerätyistä tiedoista, joita analysoidaan aiheeseen liittyvän teoreettisen viitekehyksen kautta. Teoreettinen viitekehys koostuu pääasiallisesti turvallisuusjohtamisen kokonaisuudesta, mutta siinä sivutaan myös prosessi- ja laatujohtamisen teorioita sekä kompleksisuusajattelua.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä turvallisuusjohtaminen poliisissa pitää sisällään ja miten sitä tulisi jatkossa kehittää kohti kokonaisvaltaista turvallisuusjohtamista. Tutkimuksen keskeisenä tuloksena voidaan nähdä poliisin turvallisuusjohtamisen kymmenen kehittämiskohteen määrittely. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että poliisissa turvallisuusjohtaminen ja sen rooli organisaation kriittisenä menestystekijänä on tunnistettu ja sen kehittämiseen on positiivinen tahtotila. Keskeisenä haasteena on kuitenkin toiminnan saattaminen käytäntöön ja turvallisuuden kokonaisvaltainen johtaminen. Turvallisuus ja riskienhallinta eivät saa olla irrallaan olevia "palikoita", jotka integroidaan osaksi toimintaa vain kriisitilanteissa.

Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA	2
3	POLIISIN TURVALLISUUSJOHTAMISEN NYKYTILA.....	4
3.1.	Riskienhallinta poliisin organisaatorakenteessa.....	5
3.2.	Poliisin riskienhallintaa ohjaavat määräykset	8
4	AIEMMAT TUTKIMUKSET	16
5	JOHTAMISTEOREETTINEN VIITEKEHYS	21
5.1.	Turvallisuusjohtaminen	22
5.2.	Laatujohtaminen	44
5.3.	Prosessijohtaminen	50
5.4.	Johtaminen kompleksisessa toimintaympäristössä	54
5.5.	Yhteenveto tutkimukseen liittyvistä teorioista	59
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	61
6.1.	Tutkimusmenetelmä.....	61
6.2.	Kyselytutkimuksen toteutus ja tulokset	64
6.3.	Asiantuntijapaneelin toteutus ja tulokset	99
7	YHTEENVETO JA POLIISIN TURVALLISUUSJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN	103
	LÄHTEET	107
	LIITTEET	111
	KUVAT	111
	KUVIOT	112

1. JOHDANTO

Aloittaessani vuoden 2014 alussa Poliisin hallintorakenneuudistuksen jälkeen Pohjanmaan poliisilaitoksen turvallisuuspäällikkönä huomasin perehtyväni itselleni ennestään melko tuntemattomaan osa-alueeseen riskienhallintaan ja turvallisuusjohtamiseen. Turvallisuusjohtamisen perinteet eivät poliisihallinnossa ole kovin pitkät ja esimerkiksi päätoimiset turvallisuuspäälliköt aloittivat toimintansa vasta vuonna 2014. Tätä ennen turvallisuuspäällikön tehtäviä oli hoidettu pääsääntöisesti poliisilaitoksen esikunnassa jonkin muun tehtävän ohella. Kokemustietoa poliisilaitoksen turvallisuuspäällikkönä toimimiseen ja käytännön turvallisuuden kehittämiseen ja tekemiseen ei ollut poliisilaitoksen sisältä juuri saatavissa. Turvallisuusjohtamisella ei ollut perinteitä uudessa Pohjanmaan poliisilaitoksessa ja sen käytännön toteuttaminen Pohjanmaan poliisilaitokseksi yhdistyneissä kolmessa poliisilaitoksessa (Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pietarsaaren, Pohjanmaan poliisilaitokset) oli ollut hyvin erilaista. Turvallisuuden kehittämiseen ja käytännön tekemiseen oli kuitenkin saatavissa tietoa ja ohjeistusta Poliisihallituksen riskienhallinnalta. Erinomaisen tärkeäksi on osoittautunut myös poliisilaitosten turvallisuuspäällikköjen verkoston säännölliset tapaamiset ja kokoukset sekä tiimityö poliisilaitoksen toimitila- ja tietohallintoasiantuntijoiden kanssa.

Aloittaessani vuoden 2014 syksyllä turvallisuushallinnon maisteriopinnot Tampereen yliopistossa, minulle avautui mahdollisuus samalla perehtyä aiheeseen syvemmin ja tehdä siihen liittyen tämä tutkimus, jonka päätavoitteena on saada kuva poliisin turvallisuusjohtamisesta, sen haasteista ja tulevaisuudesta.

Käyn tutkielmassa läpi erilaisia johtamisteorioita ja -oppeja, kuten laatu- ja prosessijohtamista ja systeemiteoriaan pohjautuvaa kompleksisuusajattelua. Perehdyn tutkielmassani myös turvallisuusjohtamisen teoriaan ja niihin malleihin millä yritysten kokonaisturvallisuutta on kehitetty.

Pyrin peilaamaan turvallisuusjohtamisesta luotuja malleja eri johtamisteorioiden kautta poliisiorganisaatioon ja löytämään sitä kautta poliisiorganisaation keskeiset turvallisuudenhallinnan kehittämiskohteet.

Tutkimus on kvalitatiivinen hallintotieteellinen johtamistutkimus, jonka tavoite on kuvata turvallisuusjohtamisen kokonaisuus ja se miten turvallisuusjohtaminen voitaisiin parhaiten sitoa osaksi poliisin johtamisjärjestelmää. Tutkimuksen kohteena on paitsi poliisin turvallisuusjohtaminen ja sen kehittämismahdollisuudet myös se, miten sitä tällä hetkellä toteutetaan poliisin eri yksiköissä.

Kirjallisen aineiston lisäksi keräsin aineistoa myös tekemällä kvalitatiivisen kyselytutkimuksen poliisilaitosten turvallisuustoimijoille sekä purkamalla kyselyn tulokset asiantuntijapaneelissa, jossa asiantuntijoina toimivat poliisilaitoksen turvallisuuspäälliköt.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että poliisissa turvallisuusjohtaminen ja sen rooli organisaation kriittisenä menestystekijänä on tunnistettu ja sen kehittämiseen on positiivinen tahtotila. Turvallisuutta ohjaavat asiakirjat ovat kattavia ja turvallisuuteen on panostettu asiantuntijaresursseja. Keskeisenä haasteena on kuitenkin toiminnan saattaminen käytäntöön ja turvallisuuden kokonaisvaltainen johtaminen. Poliisissa turvallisuus tulisi saada kiinteämmin osaksi prosesseja, päivittäistä johtamista ja organisaatiokulttuuria sen kaikilla tasoilla. Turvallisuus ja riskienhallinta eivät saa olla irrallisia palikoita, jotka integroidaan osaksi toimintaa vain kriisitilanteissa.

2. TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA

Tutkimus on hallintotieteellinen johtamistutkimus, jossa hyödynnetään sekä olemassa olevaa tutkimustietoa ja kirjallisuutta, että kyselyn ja asiantuntijapaneelin avulla kerättyä aineistoa.

Tutkimuksen yhtenä haasteena on säilyttää objektiivinen näkemys aiheeseen, jonka sisällä tutkimuksen tekijä päivittäin toimii. Poliisilaitoksen sisäinen turvallisuus ja sen johtaminen ei ole, eikä siitä pidä tulla, poliisitoiminnan itseisarvoa. Turvallisuus poliisilaitoksessa on tukiprosessi, jonka perustehtävä on varmistaa poliisin ydinprosessien häiriötön toteutuminen.

Tutkimuksessa pyritään selvittämään mitä turvallisuusjohtaminen poliisissa pitää sisällään, miten sitä käytännössä toteutetaan ja miten se ilmenee poliisin eri johtamistoiminnoissa. Tutkimuksen osana tehtävällä kyselyllä saadaan myös lisäinformaatiota siitä, mitkä ovat turvallisuuden johtamisen nykytila ja kipupisteet poliisiorganisaatiossa.

Teoreettisessa viitekehyksessä käyn lyhyesti läpi johtamisteorioita ja systeemiteoriaan pohjautuvaa kompleksisuusajattelua. Pysin eri teorioiden valossa löytämään turvallisuusjohtamiseen liittyvistä aiemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta ne keskeiset kohdat, jotka vaikuttavat poliisin turvallisuusjohtamisen kokonaisuuteen ja joiden avulla poliisin turvallisuusjohtamista voitaisiin kehittää.

Tutkimuskysymyksenä on:

- Mitä on turvallisuusjohtaminen tämän päivän poliisiorganisaatiossa?

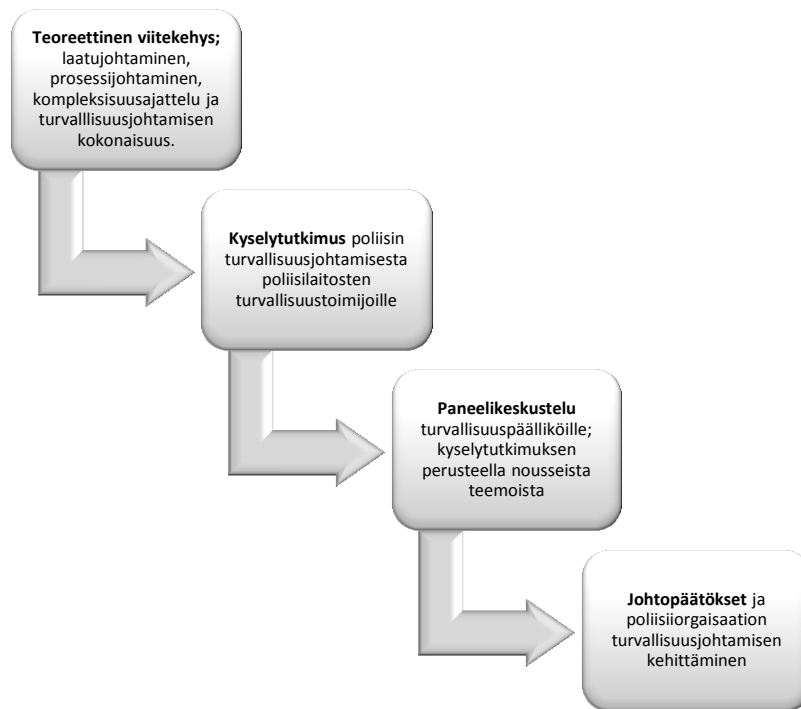
Alakysymyksinä ovat:

- Miten kokonaisuusturvallisuus huomioidaan poliisin turvallisuuden johtamisessa?
- Mitkä ovat poliisin turvallisuusjohtamisen keskeisiä kehittämiskohteita?

Tutkimuksen alussa kuvataan tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja aineiston kerääminen. Poliisin turvallisuuden johtamisen organisointi ja sitä koskeva ohjeistus kuvataan omassa kappaleessaan. Tutkimuksen kannalta keskeisiä laatu- ja prosessijohtamista, kompleksisuusajattelua ja etenkin turvallisuusjohtamista käsitteleviä aiempia tutkimuksia esitellään omassa kappaleessaan. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen kannalta oleellinen teoriapohja.

Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja menetelmien avulla kerätyn tiedon analysointi kuvataan tutkimuksen toteutus -kappaleessa. Viimeisessä kappaleessa on yhteenveto tutkimuksen tuloksista sekä esitys niistä keskeisistä kehittämiskohteista, joilla poliisin turvallisuusjohtamista voitaisiin tulevaisuudessa viedä eteenpäin.

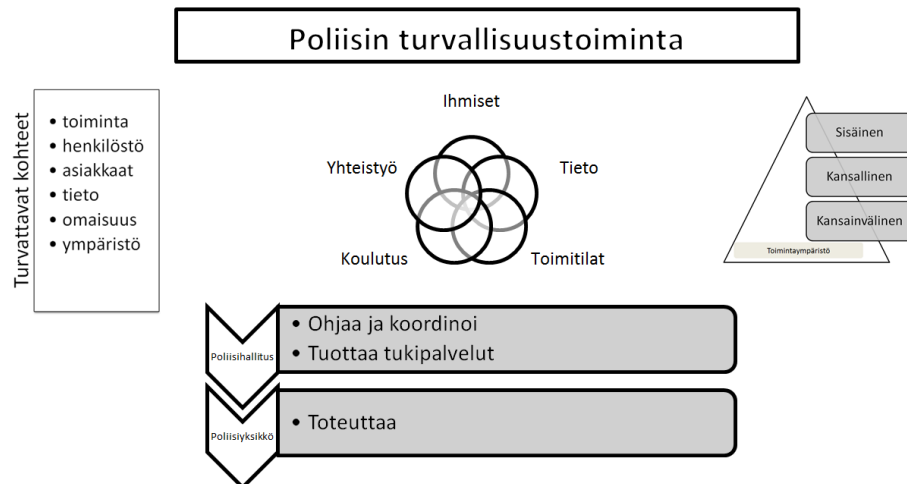
Tutkimuksen eteneminen ja aineiston kerääminen on kuvattu alla:



Kuva 1 Tutkimuksen eteneminen.

3. POLIISIN TURVALLISUUSJOHTAMISEN NYKYTILA

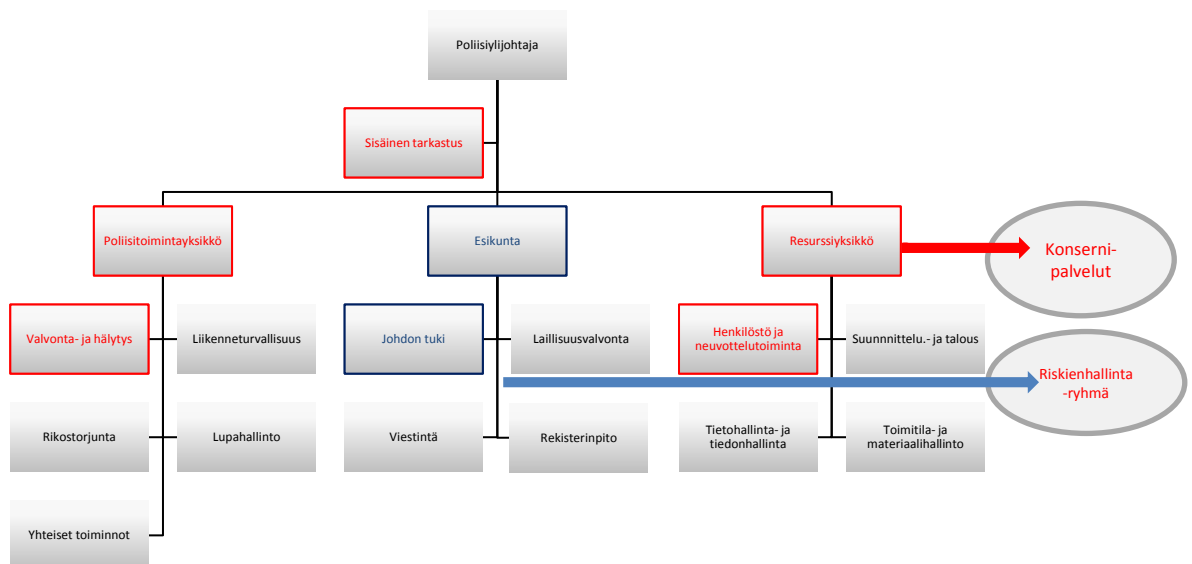
Tässä kappaleessa esitellään poliisin turvallisuustoiminnan kokonaisuus sekä siihen liittyvä ohjeistus pääpiirteittäin. Poliisin turvallisuustoiminta on kuvattu tiivistetysti alla olevaan kuvaan.



Kuva 2 Poliisin turvallisuustoiminta (Poliisin organisaatioturvallisuusstrategia PohaDno/2010/1467).

3.1. Riskienhallinta poliisin organisaatorakenteessa

Kappaleessa käydään läpi poliisihallituksen työjärjestystä (POL-2015–16741) poliisin riskienhallintaa koskevilta osin. Poliisihallituksen organisointi selviää työjärjestyksen liitteestä kaksi: Poliisihallituksen yksiköiden vastuualueiden tehtävät.



Kuva 3 Riskienhallinnan toiminnot poliisihallituksen eri yksiköissä.

Kaavioon on kuvattu vain turvallisuusjohtamisen kannalta keskeiset toiminnot.

Sinisellä on värjätty se toiminto johon riskienhallinta on organisaatiossa sijoitettu, punaisella on värjätty ne toiminnot, joihin on poliisihallituksen työjärjestyksen mukaan sisällytetty poliisin riskienhallintapolitiikassa määritellyn riskimallin tehtäväkokonaisuuksia. Tällä pyritään antamaan kuva riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen kokonaisuuteen kuuluvien asiakokonaisuuksien sijoittelusta eri toimintoihin.

Esikuntatoiminnot; johdon tuki; riskienhallinta

Poliisihallituksen organisaatiokaaviossa riskienhallinta on sijoitettu osaksi **esikuntatoimintoja**, johdon tuen alle. Poliisihallituksen työjärjestyksessä eri vastuualueiden tehtävien luettelossa on koko esikunnan tehtäviksi, lueteltu mm. toimintaympäristöanalyysi ja poliisin ylijohdon kokonaisvaltaisen tilannekuvan ylläpitäminen, kokonaisuusturvallisuus, sisältäen mm. varautumisen ja poliisin riskienhallinnan, johon kuuluvat organisaatioturvallisuus ja tietoturva. Esikunnan päälliköllä on kokonaisvastuu yksikön tehtäväalueen strategisesta suunnittelusta ja ohjauksesta.

Riskienhallinnan kokonaisuus; turvallisuuspäällikkö

Johdon tuen, turvallisuusjohtamisen kokonaisuutta sivuaviin, keskeisiin tehtäviin on työjärjestyksessä lueteltu mm. poliisin toimintaympäristöanalyysin kokoaminen, poliisin- ja valtioneuvosto- ja vastaavan tason valmiusharjoitusten suunnittelu ja toteuttaminen poliisissa, poliisin toimitila- ja henkilöturvallisuus sekä riskienhallinta ja poliisin tietoturvallisuus. Johdon tuen alle on sijoitettu turvallisuuspäällikkö. Turvallisuuspäällikön tehtävänä on suunnitella, ohjata ja kehittää poliisin riskienhallintaa sekä ylläpitää riskienhallinnan tilannekuvaa. Turvallisuuspäällikön tehtäviin kuuluu myös riskienhallinnan kokonaisuuden prosessien ja toimintamallien ohjaus ja kehittäminen. Turvallisuuspäällikön ratkaisuvalltaan kuuluu ratkaista muut kuin merkittävät poliisin riskienhallintaan kuuluvat asiat.

Riskienhallinnan tehtävät muissa yksiköissä

Poliisihallituksen yhteydessä toimii myös konsernipalvelut, joka ei ole osa poliisin ylijohtoa, mutta tuottaa koko poliisihallinnolle palveluja. Konsernipalvelujen toimivuudesta ja ohjauksesta vastaa resurssiyksikön päällikkö. Konsernipalveluihin kuuluu mm. organisaatioturvallisuuden alan toimintona riskienhallintaryhmä. Ryhmän keskeisiä tehtäviä ovat:

- poliisin riskienhallinnan seuranta ja tukeminen
- poliisin ylijohdon hyväksymien riskienhallintaan liittyvien kehittämishankkeiden toteuttaminen ja seuranta
- poliisin riskienhallintaan liittyvä tarkastustoiminta

Riskienhallintaryhmään kuuluu turvallisuus- ja tietoturva-asiantuntijoita. Turvallisuusasiantuntijoiden toimenkuviin kuuluu mm. valtakunnallisten ohjeiden, käytäntöjen ja turvallisuusvaatimusten kehittäminen ja turvallisuusauditoinneista vastaaminen.

Riskienhallinnan kokonaisuuteen keskeisesti liittyvä valmiussuunnittelu on sijoitettu **poliisitoimintayksikköön** valvonnan- ja hälytystoiminnan alle. Toinen riskienhallintaan selkeämmin kuuluva kokonaisuus, työsuojelu, on sijoitettu **resurssiyksikköön** henkilöstö ja neuvottelutoiminnan alle. Resurssiyksikön tehtäviin kuuluu myös toimitilahallinto, tietohallinto ja tiedonhallinta, joilla kaikilla on riskienhallintaan kiinteä yhteys.

Suoraan poliisiylijohdajan alla olevan **sisäisen tarkastuksen yksikön** tehtäviin taas kuuluu huolehtia sisäisestä tarkastuksesta sekä edistää sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa.

Osallistumisjärjestelmät ja päätöksenteko

Poliisin ylijohdon tehtävien valmistelu ja keskeinen päätöksenteko tapahtuu yksiköissä, valtakunnallisissa erillistoiminnoissa ja konsernipalveluissa.

Poliisiylijohtajan päätöksentekoa tukee poliisihallituksen johtoryhmä, muita turvallisuusjohtamisen kannalta keskeisiä osallistumisjärjestelyjä ovat mm. johdon tilannepalaveri ja poliisin johtoryhmä. Minkään edellä mainitun yhteistyöelimen jäsenenä ei ole turvallisuuspäällikkö, ellei häntä erikseen ole poliisiylijohtajan toimesta määrätty osallistumaan. Mainittakoon, että esimerkiksi viestintäpäällikkö on poliisin johtoryhmän jäsen.

Huomioita riskienhallinnan organisoinnista poliisihallituksessa

Poliisin riskienhallintaa kuuluvia osa-alueita on sijoitettu useisiin eri yksiköihin, se tuottaa riskienhallinnan kokonaisuuden hallinnalle ja johtamiselle haasteita. Vaarana ovat mm. päällekkäiset toiminnot ja tiedonkulun ongelmat. Turvallisuuspäällikkö ei ole osallisena missään osallistumisjärjestelmässä, joka osaltaan tuottaa haasteita riskienhallinnan tilannekuvan välittymiselle ja riskienhallinnan näkökulmien preventiiviselle huomioimiselle prosessien eri vaiheissa. Turvallisuuspäällikön tehtäviin kuuluu riskienhallinnan kokonaisuuden prosessien ja toimintamallien ohjaus ja kehittäminen, mutta riskienhallinnan kokonaisuuden organisointi ei tue tätä.

3.2. Poliisin riskienhallintaa ohjaavat määräykset

Tässä kappaleessa esitellään pääpiirteittäin keskeisimmät poliisin riskienhallintaa ohjaavat määräykset ja ohjeet; riskienhallintapolitiikka, poliisin organisaatioturvallisuusstrategia, poliisin organisaatioturvallisuusmääräys, ohje turvallisuuskäytännöistä poliisin tiloissa, turvallisuusraportointi poliisissa - määräys, tietoturvapoliitiikka sekä määräys poliisin salassa pidettävien tietoaineistojen käsittelystä.

Poliisin riskienhallintapolitiikka

Poliisihallitus on antanut 13.2.2013 toistaiseksi voimassa olevan määräyksen Poliisin riskienhallintapolitiikka (2020/2013/828), jossa määritellään poliisihallinnon riskienhallinnassa noudatettavat periaatteet, vastuut ja roolit.

Huomioitava on, että määräys on annettu ennen viimeisen poliisin hallintorakenneuudistuksen toimeenpanoa. Rakenneuudistus vaikutti mm. poliisilaitosten riskienhallinnan resursointiin ja kokonaisuuteen.

Määräys on seitsemänsivuinen ja siinä riskienhallinnan tavoitteiksi asetetaan tunnistaa, minimoida ja hallita niitä riskitekijöitä, jotka uhkaavat poliisin toimintaa, toimintaedellytyksiä ja strategisia tavoitteita. Riskienhallinta on koko organisaation kattava prosessi ja sillä tulee varmistaa, että poliisihallinnon johtamis- suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseissa on käytettävissä riittävästi tietoa organisaation olemassaolosta ja toimintaa uhkaavista riskeistä.

Määräyksessä on kuvattu **riskienhallinnan päämääräksi** tukea toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan jatkuvuutta varmistamalla, että poliisiyksiköllä on:

- Tarpeellinen tieto riskeistä
- Riskienhallinnan vastuunjaon kuvaus
- Systemaattiset menetelmät riskien arviointiin, seurantaan sekä hallintaan

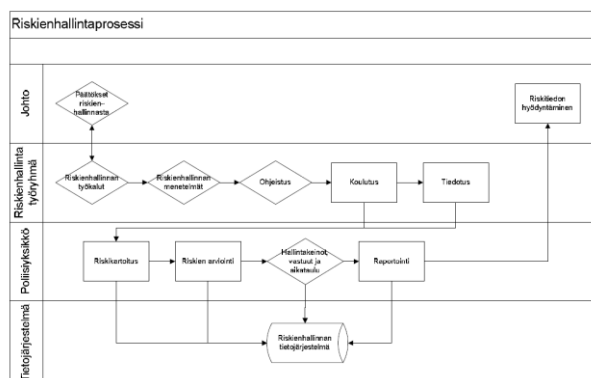
Riskienhallinnan osa-alueet muodostuvat kuudesta pääkokonaisuudesta, riskimalli on kuvattu määräyksen sivulla kaksi seuraavalla kuvalla.



Kuva 4 Riskimalli, Poliisin riskienhallintapolitiikka 2020/103/828.

Poliisiyksiköiden johdon on huolehdittava siitä, että riskienhallinnan resursointi on riittävää ja asianmukaista ja että riskienhallinta tukee organisaation toiminnan tavoitteita. Riskienhallinta on myös osa poliisiyksikön tulossuunnittelu- ja seurantaprosessia. Sisäisen tarkastuksen tehtävä on varmistaa systemaattisen riskienhallintaprosessin olemassaolo ja tehtyjen toimien asianmukaisuus ja riittävyys.

Riskienhallintaprosessi on kuvattu määräyksen sivulla viisi seuraavalla kaaviolla:



Kuva 5 Riskienhallintaprosessi. Poliisin riskienhallintapolitiikka 2020/103/828.

Hankkeiden osalta riskienhallintaprosessi on kuvattu erikseen, mutta se noudattaa pääpiirteittäin samoja periaatteita normaalin riskienhallintaprosessin kanssa.

Määräyksen mukaan kriittiset ja korkea riskit on otettava suunnitelmallisen riskienhallinnan ja seurannan piiriin. Riskit esitellään johdolle joka päättää toimenpiteistä, vastuista ja aikatauluista. Riskienhallinta on myös jatkuva prosessi, jonka tulee olla suunnitelmallista.

Poliisin riskienhallintapolitiikkaa voidaan pitää perustana muille poliisin riskienhallinnan ohjeille ja määräyksille, joista keskeisimpiä ovat mm. poliisin organisaatioturvallisuusstrategia, poliisin organisaatioturvallisuusmääräys, ohje turvallisuuskäytännöistä poliisin tiloissa ja turvallisuusraportointi poliisissa - määräys. Lisäksi poliisia ohjaa sisäasiainhallinnon tilaturvallisuusmääräys. Poliisilla on lisäksi erillinen määräys koskien tietoturvapolitiikkaa ja siihen pohjaava määräys poliisin salassa pidettävien tietoaineistojen käsittelystä.

Poliisin organisaatioturvallisuusstrategia

Strategia (PohaDno/2010/1467) määrittelee turvallisuustoiminnan käytännön järjestelyt ja periaatteet poliisiorganisaatiossa. Strategian voimassaolo on loppunut 26.4.2015, eikä sitä ole toistaiseksi jatkettu. Strategiassa määritellään turvallisuustoiminnan periaatteet ja järjestelyt, turvallisuuden sisältö, toteuttamisvastuut ja kehittämisen perusteet.

Strategian mukaan turvallisuustoiminnan tarkoituksena on turvata poliisin tehtävien häiriötön toteuttaminen. Painopiste on ennaltaehkäisevässä toiminnassa, joilla etsitään, tunnistetaan ja eliminoidaan poliisin toimintaedellytyksiin kohdistuvia sisäisiä ja ulkoisia turvallisuusriskejä sekä pienennetään onnettomuuksien, vahinkojen ja tapaturmien todennäköisyyttä ja seurauksia. Turvallisuustoiminta käsittää määräyksen mukaan turvallisuuden kaikki ne osa-alueet, joiden tavoitteena on poliisin toiminnan, henkilöstön, asiakkaiden, tiedon, omaisuuden ja ympäristön turvaaminen.

Poliisin turvallisuustoiminnan keskeisiä arvoja ovat moraali, luotettavuus, lujuus, yhteistyökyky ja käytännönläheisyys.

Strategiassa poliisin organisaatioturvallisuus on jaettu kahdeksaan osa-alueeseen, joiden sisältö siinä myös määritellään:

- poliisin organisaatioturvallisuuden ohjaus- ja tukipalvelut
- henkilöstöturvallisuus
- toimitilaturvallisuus
- tietoturvallisuus
- tarkastustoiminta
- koulutus
- ympäristöturvallisuus
- turvallisuusyhteistyö

Strategiassa tuodaan esiin myös laadun ja turvallisuuden yhteys:

"Turvallisuus ja laatu ovat läheisessä yhteydessä keskenään. Laatulähtöisesti järjestetty toiminta, suunnitelmalliset hankinnat, korjaustoimet ja järjestelmäsuunnittelu vähentävät riskejä ja lisäävät turvallisuutta. Samalla laadukas ja yhtenäinen turvallisuustoiminta mahdollistaa tilanteen vaatiman turvallisuuden toteuttamisen erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä."

Sekä organisaatioturvallisuuden ja riskienhallinnan suhde:

"Riskienhallinta poliisissa on useita alueita kattava prosessi, jolla on suora vaikutus poliisiorganisaation toimintaan. Organisaatioturvallisuus on osa poliisin riskienhallintaa ja riskienhallinnan menetelmät siksi organisaatioturvallisuuden keskeisiä työvälineitä."

Poliisin organisaatioturvallisuus -määräys

Määräyksessä (Pohadno2010/1468) käsitellään strategian linjaukset ja määrätään niiden toimeenpanosta poliisiorganisaatiossa. Määräys on voimassa toistaiseksi ja siinä poliisin turvallisuustoiminnan päämääräksi määritellään poliisin tehtävien häiriöttömän toteutumisen turvaaminen. Määräyksessä poliisin organisaatioturvallisuuden osa-alueet määritellään seuraavasti:

- poliisin organisaatioturvallisuuden ohjaus ja tukipalvelut
- henkilöstöturvallisuus

- toimitilaturvallisuus
- tietoturvallisuus
- tarkastustoiminta
- koulutus
- ympäristöturvallisuus
- turvallisuusyhteistyö

Määräyksessä käydään tarkemmin läpi mitä osa-alueet pitävät sisällään.

Määräyksellä veloitetaan myös poliisin yhteistyökumppanit ja sidosryhmät noudattamaan ko. määräyksen ja muiden turvallisuudesta annettujen ohjeiden ja määräysten periaatteita. Määräyksessä on oma kappaleensa myös poliisin turvallisuusorganisaatiolle ja vastuunjaolle, määräyksessä on selkeästi tuotu esiin, että poliisiyksiköissä turvallisuustoiminnasta vastaa yksikön johto.

Sisäasiainhallinnon tilaturvallisuusmääräys ja turvallisuuskäytännöt poliisin tiloissa

Määräyksessä (SMDno/2011/933) määrätään hallinnonalan virastojen, laitosten ja niiden käytössä olevien kiinteistöjen, rakennusten ja alueiden vähimmäistason toteutumisesta. Turvallisuuskäytännöt poliisin tiloissa -ohje (PohaDno2020/2011/3199) täsmentää sisäasiainhallinnon tilaturvallisuusmääräystä ohjeistamalla poliisihallinnolle yhteiset poliisin tilojen turvallisuuskäytännöt.

Ohjeen mukaan poliisin turvallisuustoiminnan tarkoituksena on turvata poliisin tehtävien häiriötön toteutuminen. Toiminnan painopiste on ennaltaehkäisevässä toiminnassa, jolla pyritään etsimään, tunnistamaan ja eliminoimaan poliisin toimintaedellytyksiin kohdistuvia sekä sisäisiä että ulkoisia riskejä, tavoitteena on myös pienentää onnettomuuksien, vahinkojen ja tapaturmien todennäköisyyttä ja seurauksia. Ohjeessa mainitaan myös poliisin turvallisuuskulttuuri ja sen kehittymisen edellytykset korkea ammattitaito ja yhteiset turvallisuutta ohjaavat perusnormit. Turvallisuutta tulee hallita ja kehittää kokonaisuutena.

Ohjeessa käydään läpi keskeiset, poliisihallinnon yhteiset, poliisin tiloissa noudatettavat turvallisuuteen liittyvät käytännöt, kuten henkilötunnisteen käyttö ja vierailijat, postin ja tavarantoimitusten käsittely, kuvaaminen, pysäköinti, turvallisuustekniikka, turvallisuusselvitykset, turvallisuussopimukset ja auditoinnit. Ohje tulee arvioida jokaisen poliisin toimipisteen kannalta erikseen ja poliisiyksikön johdon päätöksellä toteuttaa ne toiminnalliset ja tekniset ratkaisut, jotka kyseiseen toimipisteeseen parhaiten soveltuvat.

Turvallisuusraportointi poliisissa

Asiakirja (PohaDno2020/2010/4538) määrittelee turvallisuuteen liittyvää raportointia. Turvallisuusraportoinnin tarkoituksena on ylläpitää organisaatioturvallisuuden ja siihen liittyvien muiden osa-alueiden tilannekuvaa, seurata turvallisuustyön vaikuttavuutta ja löytää kehityskohteita. Raporteista tehtävien arviointien ja analyysien avulla resursseja pyritään kohdentamaan poliisin toiminnan ja turvallisuuden kannalta oleellisiin kohteisiin. Raportointi jaetaan määräaikaisraportointiin sekä tapahtuma- ja poikkeamaraportointiin. Ohjeessa on kuvattu molempien raporttien prosessi.

Poliisin tietoturvapoliitiikka

Määräys (PohaDno/2020/2010/4157) on viisisivuinen asiakirja, kyseessä on poliisin ylimmän johdon kannanotto, jolla määritellään tietojen turvaamisen tavoitteet, vastuut ja toteutuskeinot poliisihallinnossa. Tietoturvapoliitiikkaa tarkennetaan erillisillä määräyksillä ja ohjeilla. Tavoitteena on paitsi toiminnan jatkuvuuden varmistaminen normaali-, häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa myös tietojen luotettava, sopimusten- ja lainmukainen käsittely.

Tietoturvapoliitiikalla pyritään varmistamaan, etteivät tietoturvaan liittyvät uhat aiheuta missään olosuhteissa merkittävää riskiä poliisin toiminnalle.

Tietoturvallisuutta johtaa poliisiylijohtaja, poliisihallitukseen sijoitettu tietoturvapäällikkö vastaa toiminnan ohjaamisesta, valvonnasta, kehittämisestä ja raportoinnista. Tietoturvallisuus on osa poliisin organisaatioturvallisuutta.

Poliisin yksiköiden johto vastaa yksikön tietoturvallisuudesta osana normaalia johtamis- ja tulosohjausprosessia. Ellei yksikössä nimetä erillistä tietoturvapäällikköä tai -vastaavaa toimii tässä tehtävässä turvallisuuspäällikkö. Määräyksessä on lueteltu tietoturvapäällikön ja esimiesten tehtävät sekä tietojärjestelmien omistajien sekä sidosryhmien vastuut.

Tietoturvaperiaatteilla määritellään mm. tietoturvallisuuden hallintajärjestelmä, organisointi, kehittäminen ja seuranta. Poliisin tietoturvallisuuden hallintajärjestelmä perustuu määräyksen mukaan ISO 27001- standardin mukaiseen toiminnan jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Määräyksen mukaan poliisin tietoturvallisuuden toteutuskeinoilla tarkoitetaan kokonaisuutta mikä käsittää hallinnollisen turvallisuuden, henkilöstöturvallisuuden, fyysisen turvallisuuden, tietoliikenneturvallisuuden, laitteistoturvallisuuden, ohjelmistoturvallisuuden, tietoaineistoturvallisuuden sekä käyttöturvallisuuden. Määräys sisältää osion, jossa käsitellään myös tietoturvaan liittyvää viestintää ja sen vastuita sekä poikkeamatilanteita. Jatkuvuuden hallinta on huomioitu määräyksessä tunnistamalla tietoturvallisuus ja tietotekniikan kriittisyys ydinprosessien toimivuuden kannalta. Tietoturvallisuuden tulee tästä syystä toimia kiinteässä yhteistyössä valmiustoiminnan kanssa.

Poliisin salassa pidettävien tietoaineistojen käsittely

Määräys (PohaDno/2015/3101) perustuu valtioneuvoston asetukseen tietoturvallisuudesta (681/2010) sekä sisäministeriön määräykseen salassa pidettävien asiakirjojen luokittelusta ja käsittelystä ministeriössä ja hallinnonalalla (SMdno/2014/1533). Määräyksessä käydään läpi salassa pidettävän aineiston käsittelyn periaatteet, hyvän tiedonhallintavan ja tietoturvallisuuden kannalta keskeiset luokittelukäytännöt ja luokitellun aineiston käsittelyvaatimukset.

Huomioita riskienhallinnan ohjeistuksen kokonaisuudesta

Poliisihallinnon turvallisuutta koskevat ohjeet ja määräykset ovat kattavia, mutta vaatisivat päivittämistä ja yhtenäistämistä.

Esimerkiksi strategian, riskienhallintapolitiikan ja organisaatioturvallisuusmääräyksen sisällöt olisi käytävä läpi ja yhtenäistettävä käsitteet ja sisällöt. Nyt esiteltujen määräysten ja ohjeiden lisäksi poliisilla on myös muita eri turvallisuuksia, kuten työturvallisuutta tai toimitilaturvallisuutta koskevia määräyksiä ja ohjeita. Turvallisuutta poliisissa koskevat asiakirjat eivät tällaisenaan muodosta loogista kokonaisuutta ja ne sisältävät osittain toistoa. Annetut ohjeet ja määräykset ovat tällä hetkellä myös vaikeasti löydettävissä, asiakirjat ovat pääosin koottu sisäisen intran (Sinetti) ohjekirjastoon organisaatioturvallisuuden kansioon, mutta esimerkiksi riskienhallinnan sivulta ei löydy viitteitä ohjeisiin.

4. AIEMMAT TUTKIMUKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi muutamia sellaisia johtamistutkimuksia, jotka käsittelevät prosessijohtamista, laatujohtamista, johtamista kompleksisessa toimintaympäristössä tai turvallisuusjohtamista. Esitellyt tutkimukset on pyritty valitsemaan sen perusteella, että ne joko sivuavat tutkimusaihetta tai antavat siihen uuden näkökulman.

Prosessijohtamista käsittelevät tutkimukset

Poliisin eri prosesseja on tutkittu ja kehitetty aiemmin mm. seuraavissa poliisiammattikorkeakoulun päällystötutkimnon opinnäytetöissä: Esitutkintaprosessi Pirkanmaan poliisilaitoksella (Burmoi, Petri 2009), Pohjanmaan poliisilaitoksen kenttätutkimuksen prosessikuvaus (Sjöholm, Mats 2011), Poliisitehtävien hoitoa Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksella (Kangaskoski, Petri 2011) ja Esitutkintaprosessi Peräpohjolan poliisilaitoksella (Lehtinen, Miia 2012).

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole kehittää mitään yksittäistä prosessia vaan miettiä poliisin prosessien johtamista kokonaisuutena ja sitä miten turvallisuusjohtaminen siihen kytkeytyy.

Laatujohtamista käsittelevät tutkimukset

Laatujohtamiseen liittyviä tutkimuksia on tehty useita, kappaleessa käydään läpi erityisesti ne tutkimukset, jotka käsittelevät laatua ja laatujohtamista julkisessa organisaatiossa. Vaasan yliopiston tuotantotalouden alalle on tehty laatua käsittelevä väitöskirja: *Quality Management in Public Sector. What Kind of Quality Management There Is and How It Is Implemented. Some Cases from Universities Academic Libraries and Health Care Services between the Years 2000–2010* (Tuomi, Ville 2012). Tuomen väitöskirjan mukaan laatujohtaminen soveltuu julkiselle sektorille, vaikkakaan sitä ei välttämättä toteuteta siellä kokonaisuudessaan. Tuomen oletus on, että tulevaisuuden laatujohtaminen on entistä laaja-alaisempaa organisaatioiden kehittämistä sen sijaan, että keskitytään pikkuasioihin. Laatujohtamista toteutetaan kytkemällä se organisaation toimintaympäristöön ja vallitseviin tilannetekijöihin.

Helsingin yliopiston valtio-opinlaitokselle on tehty laatujohtamista käsittelevä pro gradu tutkielma: *Laatujohtaminen puolustusvoimissa: Vertaileva tapaustutkimus johtajien toiminnasta laatujohtamisteorian valossa* (Miettinen, Tuula, 2004). Miettinen on tutkielmassaan pyrkinyt selvittämään, onko eri ryhmien johtajien välillä havaittavissa eroja, ja onko jommankumman ryhmän johtajat lähempänä ns. laatujohtajaa. Työssä pyritään myös selvittämään millainen on laatujohtamisteorian mukainen johtaja. Työssä tarkastellaan myös sitä kuinka hyvin laatujohtaminen soveltuu puolustusvoimien organisaatioon.

Tampereen yliopistolle on tehty mm. seuraavat laatua ja poliisitoimintaa käsittelevät väitöskirjat: *Laatua lainvalvontaan* (Luoma, Markku, 2001) sekä *Poliisin ja syyttäjän yhteistyön kehittäminen esitutinnan johtamisen ja laadun näkökulmasta* (Koljonen Eero, 2011).

Luoma tutkii väitöskirjassaan laadun ja osaamisen kehittämistä poliisihallinnossa, laadun ja osaamisen kehittämisen yhteisöllisiä ja yksilöllisiä edellytyksiä poliisiyksiköissä sekä laatu toimintaa poliisiorganisaation kehittämisen välineenä.

Laatutoimintaa tarkasteltiin tutkimuksessa arvioimalla sen soveltuvuutta poliisitoimintaan sekä selvittämällä mitä toimenpiteitä organisaatio tekee laatutoiminnan käynnistämiseksi. Tutkimuksessa kehitettiin laatumittaristo, jonka ulottuvuuksiksi muodostuivat tulevaisuuteen suuntautuva suunnitelmallinen johtajuus, henkilöstön kehittäminen, laadun mitattavuus ja asiakassuuntautuneisuus. Koljosen väitöskirjassa tutkittiin poliisin ja syyttäjän välistä esitutkinnan johtamista ja sitä miten se vaikuttaa esitutkinnan laatuun.

Kompleksisuutta käsittelevät tutkimukset

Tutkimukseni kannalta on keskeistä perehtyä myös kompleksisuutta käsitteleviin tutkimuksiin, jollaisia ovat mm. Tampereen yliopistolle tehdyt väitöskirjat: Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä (Jalonen Harri, 2007) ja Valtiokonsernin talousohjauksen tila – tuki vai taakka? (Kivelä; Juhani, 2010). Kivelän tutkimuksessa on sovellettu kompleksisuusteoriaa valtion hallinnon toimintaympäristön arvioinnissa.

Raja- ja merivartiokoululle on tehty seuraava kompleksisuutta käsittelevä tutkimus: Kompleksisuusteoreettinen näkökulma viranomaisten yhteistoimintaan (Räsänen, Topi, 2012). Räsänen tutkimuksessa käsitellään kompleksisessa yhteistoimintajärjestelmässä vaikuttavia ilmiöitä ja tarpeita ja yksi tutkimuksen keskeisimpiä havaintoja on, että johtamisessa tulee korostua innovatiivisuus ja muutoskyky, sekä kaikkien organisaatiotasojen kyky havainnoida ympäristöä ja tehdä päätöksiä.

Turvallisuusjohtamista käsittelevät tutkimukset

Turvallisuusjohtamista on tutkittu aiemmin eri tasoilla aina kandidaatin tutkielmista väitöskirjaan asti.

Aiheesta kirjoitettu kirjallisuus ja tutkimukset keskittyvät pääosin yrityksiin ja yritysturvallisuuden hallintaan, sekä oppilaitosten turvallisuutta käsitteleviin teoksiin.

Oulun yliopistolle on tehty seuraava väitöskirja: Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä: Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa (Simola, Antti, 2005).

Simolan väitöskirjatutkimuksen keskeisin tavoite oli lisätä ymmärrystä ja mallintaa ilmiötä "turvallisuuden johtaminen esimiestyönä" laajan teoreettisen aineiston pohjalta. Simolan tutkimuksessa saatiin uutta tietoa turvallisuuden johtamisen kehittämisestä, pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä sekä esimiehen roolista ja toiminnasta turvallisuuskulttuurin kehittämisessä ja kehittämisprosessin läpiviennissä.

Tutkimuksen tuloksena oli mm. turvallisuuden johtamisen kehittämismalli sekä kommunikointimalli, johon koottiin turvallisuuden johtamisen esimiestyön peruselementit (Simola, 2005). Mallien avulla on mahdollista tarkastella myös poliisin turvallisuuden johtamista.

Tampereen yliopistoon on tehty seuraavat aihealuetta käsittelevät pro gradu -työt: Turvallisuudenjohtaminen -ihmisten johtamisen vaikutus turvallisuuteen (Poskiparta, 2004), Työsuojelutoiminnan merkitys turvallisuusjohtamisessa (Halme, 2009) ja Turvallisuuskulttuurikyselyn toimivuus terveydenhuolto-organisaatiossa (Pietikäinen, 2008). Halmeen gradussa selvitetään työsuojelutoimikuntien merkitystä suurten poliisilaitosten turvallisuusjohtamisen toteuttamisessa. Tutkimus on tarkoitettu hyödynnettäväksi työyhteisön edustajille ja esimiehille, jotka vastaavat työpaikan turvallisuusjohtamisen toteuttamisesta ja kehittämisestä. Pietikäisen tutkimuksen tarkoituksena oli testata terveydenhuolto-organisaatioiden käyttöön laaditun turvallisuuskulttuurikyselyn toimivuutta ja lisätä ymmärrystä turvallisuuskulttuurista ilmiönä. Tutkimuksessa tarkasteltiin niitä turvallisuuskulttuurin organisatorisia ulottuvuuksia, jotka nähdään turvallisuuden ydintoimintoina ja jotka ovat samalla turvallisuuden edellytyksiä.

Aalto -yliopiston teknilliseen korkeakouluun on tehty seuraava aihealuetta käsittelevä tutkielma: Turvallisuusjohtaminen Finaviassa (Häikiö, 2009). Häikiö kartoittaa tutkielmassaan Finavian turvallisuusjohtamisen nykytilaa ottaen huomioon toimialan erityispiirteet.

Tutkielmassa pyritään selventämään hyvään turvallisuusjohtamiseen kuuluvia käsitteitä ja tekijöitä ja löytämään näiden avulla kehittämiskohteet. Häikiö esittää loppupäätelmissään vaihtoehtoisen, yksinkertaistetun mallin turvallisuusjohtamiselle.

Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja sotapedagogiikan laitokseen on tehty mm. seuraava aihealuetta käsittelevä kandidatin tutkielma: Turvallisuusjohtaminen: käsitteistä käytäntöön (Mikkola, 2013). Mikkolan tutkielmassa otetaan turvallisuusjohtaminen tarkemman selvittämisen alle. Tutkimuksen pääkysymyksenä on: mitä turvallisuusjohtaminen on? Muina tutkielman kysymyksinä tarkastellaan kulttuurien merkitystä turvallisuusjohtamiselle sekä pohditaan, miten turvallisuusjohtamista toteutetaan käytännössä.

Laurean ammattikorkeakouluun on tehty mm. seuraavat turvallisuusjohtamista käsittelevät opinnäytetyöt: Turvallisuusjohtamisen integrointi tasapainotettuun johtamiseen -näkökulma tasapainotettuun turvallisuusjohtamiseen (Viljamaa, 2006). Yhteisen turvallisuuden hallinta (Rusanen, 2009) ja Kyselytutkimus organisaatioiden turvallisuusjohtamisesta (Nummelin, Henri ja Rasi, Santtu, 2013). Viljamaa luo tutkimuksessaan mallin, jossa turvallisuusjohtaminen integroidaan osaksi yrityksen strategista suunnittelua. Työ on lähtökohdiltaan lähellä tätä tutkimusta, jonka yhtenä keskeisenä ajatuksena on löytää ne kehittämiskohteet, jotka auttavat turvallisuusjohtamisen integrointia poliisiorganisaation muihin johtamistoimintoihin. Rusasen työssä pohditaan miten yhteistä turvallisuutta hallitaan kun samassa toimitilassa toimii useita eri viranomaisia. Tutkimus sivuaa myös poliisin turvallisuusjohtamista. Nummelinin ja Rasin työ tarkastelee Suomessa toimivien kotimaisten ja monikansallisten organisaatioiden turvallisuusjohtamista selvittämällä turvallisuudesta vastuussa olevilta henkilöiltä heidän näkemyksiään oman organisaationsa turvallisuusjohtamisesta.

Tutkimukseen liittyvä kysely oli tehty soveltaen samaa kysymyspatteristoa jota olivat käyttäneet Koskenranta ym. vuonna 2012 tekemässään selvityksessä korkeakoulujen turvallisuusjohtamisesta.

Yhteenveto eri tutkimuksista

En löytänyt yhtään aiempaa tutkimusta, joka suoraan vastaisi tämän tutkimuksen tutkimusaiheen rajausta.

Monissa tutkimuksissa asiaa on sivuttu tarkasteltavana olevan organisaation näkökulmasta tai jostain turvallisuusjohtamisen osa-alueesta käsin. Turvallisuudenjohtamisen tavoitteet ovat kuitenkin samankaltaisia riippumatta siitä onko kohteena yksityinen yritys vai valtiohallinnon organisaatio. Päädyin soveltamaan myös omassa kyselytutkimuksessani Koskenrannan ym. selvityksessään korkeakoulujen turvallisuusjohtamisesta käyttämää kyselypohjaa, jolloin se mahdollistaisi tarvittaessa tulosten vertailun keskenään.

Turvallisuusjohtamista käsittelevä kotimainen kirjallisuus on kirjoitettu pääosin ennen vuotta 2010 ja tuoreempaa kotimaista kirjallisuutta aiheesta oli vähän. Se, että tutkimuksia turvallisuusjohtamisesta on tehty vuosittain osoittaa kuitenkin, että aihe on ajankohtainen. Ajankohtaisuutta lisää myös tämän hetkinen turvallisuustilanne, johon vaikuttavat paitsi ulkoisen toimintaympäristön nopeat muutokset, kuten terrorismi, maahanmuutto, digitaalisuus, tietoverkot ja kyberrikollisuus myös poliisin sisäisen toimintaympäristön muutokset, kuten organisaatiomuutokset ja tiukan talouden toiminnalle tuomat haasteet. Tutkimuksessa käydään läpi myös prosessi- ja laatujohtamisen teorioita pääpiirteittäin ja pyritään näin käsittelemään turvallisuusjohtamista prosessien ja laadun kautta osana poliisin johtamismallia. Turvallisuusjohtamisessa tulee huomioida myös muuttuva toimintaympäristö ja siitä seuraava kompleksisuus, tutkimuksessa pyritäänkin huomioimaan kompleksisuusajattelu osana tämän päivän turvallisuusjohtamista.

5. JOHTAMISTEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimus on hallintotieteellinen johtamistutkimus, jonka teoriaosuus koostuu tässä kappaleessa käsitellyistä prosessi- ja laatujohtamisen teorioista sekä systeemiteoriaan pohjaavasta kompleksisuusajattelusta.

Eri teorioita peilataan turvallisuusjohtamisen teoriakokonaisuuden kautta poliisiorganisaation turvallisuuden johtamiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan turvallisuusjohtamista eri teorioiden valossa (teoreettinen triangulaatio). Teoreettisella triangulaatiolla pyritään paitsi löytämään uusia näkökulmia myös lisäämään tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä (Hirsjärvi ym. 2000, 215).

Tutkimuksen aineisto koostuu aiheen kirjallisuuden ja siitä kirjoitettujen tutkimusten lisäksi myös poliisilaitosten päätöksentekoon osallistuvalle johdolle (pl. operatiivinen johto) ja riskienhallinnan asiantuntijatehtävissä toimiville tehdystä kyselytutkimuksesta. Kyselyllä saatujen tulosten analysoinnissa käytettiin apuna myös asiantuntijapaneelia, jossa kyselyn johtopäätökset käsiteltiin poliisin turvallisuuspäällikköjen kokouksen yhteydessä järjestetyssä paneelissa. Aineistoa kerättiin näin ollen tutkimukseen kahdella eri menetelmällä (metodologinen triangulaatio). Metodologinen triangulaatio pienentää virheenmahdollisuutta ja lisää samalla tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä (Hirsjärvi ym. 2000, 215).

Tutkimuksessa pyrittiin huomioimaan keskeisimmät määräykset ja ohjeet, jotka koskevat turvallisuusjohtamista poliisiorganisaatiossa. Tutkimuksessa kerätyn tiedon perusteella esiin nousseisiin kehittämiskohteisiin tehtiin kehittämis ehdotukset, jotka esitellään tutkimuksen lopussa.

Tutkimuksen kannalta keskeisimpiä käsitteitä ovat laatu, laatujohtaminen, prosessi, prosessijohtaminen, turvallisuus, turvallisuuskulttuuri, riski ja turvallisuusjohtaminen. Käsitteet määritellään tarkemmin niitä koskevissa luvuissa.

5.1.Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtaminen on riskienhallintaa, joka on koordinoitua toimintaa, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta (SFS-ISO31000, 12).

Lanne (2007, 12) määrittelee **turvallisuusjohtamisen** organisaatiossa tapahtuvaksi järjestelmälliseksi ja organisoiduksi vahinkojen ja tapaturmien ennalta estämiseen tähtääväksi johtamiseksi, joka nivoutuu normaaliin johtamisprosessiin. Turvallisuusjohtamisen prosessi on jatkuva, edeten kehänä politiikasta tavoitteisiin, suunnitteluun, toteutukseen, seurantaan ja arviointiin ja näkyen kehitys- ja korjaustoimien kautta jatkuvana parantamisena.

Turvallisuusjohtamisella voidaan tarkoittaa myös kokonaisvaltaista toimintaa organisaation turvallisuuden hallitsemiseksi, jolloin sillä ymmärretään kaikki ne johdon ja esimiesten toimenpiteet, joilla yrityksen turvallisuutta pyritään kehittämään. Turvallisuusjohtamisessa menetelmien, toimintatapojen (riskien arviointi, mittaaminen, koulutus) sekä ihmisten johtaminen (osaaminen, motivointi, osallistuminen) yhdistyvät. Se on myös turvallisuuden kehittämistä, jolla vaikutetaan myönteisesti mm. henkilöstön sitoutumiseen, työilmapiiriin, laatuun sekä onnettomuuksien ja tapaturmien syntymiseen. Turvallisuusjohtaminen on sekä preventiivistä että repressiivistä jatkuvaa toimintaa, joka tähtää työympäristön parantamiseen. Synonyyminä turvallisuusjohtamiselle käytetään usein turvallisuuden hallintaa. (Reiman, Oedewald, 2008, 435, Työsuojeluhallinto, 2010, 6, 9.)

Suomalaisen turvallisuuslainsäädännön ja turvallisuustutkimuksen voidaan sanoa olevan hyvää eurooppalaista tasoa kun kyseessä on työvälineiden turvallisuus tai työsuhteiden tekniseen ja fyysiseen turvallisuuteen tai työterveyshuoltoon liittyvät asiat. Lainsäädännössä toiminnan laatuun liittyvät asiat kuten johtaminen, yhteistyö ja työntekijöiden opastaminen ovat kuitenkin jääneet rikosoikeudellisen vastuun korostamisen jalkoihin. Inhimillisten tekijöiden ja johtamisjärjestelmien puutteista johtuvien syiden osuus toimintahäiriössä ja onnettomuuksissa on kuitenkin yleensä yli 90 %, tätä osuutta voitaisiin pienentää kehittämällä lainsäädännön rinnalla organisaatioiden turvallisuusjohtamisjärjestelmiä. (Kerko 2001, 13–14.)

Vaikka edellä esitystä väitteestä on lähes 15 vuotta aikaa ja suomalainen turvallisuustutkimus on tämän jälkeen kehittynyt, on se vielä ainakin osittain jämähtänyt ns. kolmannelle turvallisuustutkimuksen aikakaudelle, jossa keskiössä ovat turvallisuusjohtamisen ja turvallisuusjohtamisjärjestelmien kehitys. Reiman ja Oedewald (2007, 39–48) ovat jakaneet turvallisuustutkimuksen neljään eri aikakauteen.

Ensimmäinen turvallisuustutkimuksen aikakausi alkoi 1800 -luvun lopulla ja sille oli tunnusomaista keskittyminen puhtaasti teknisiin asioihin.

Keskeinen onnettomuusmalli tällä aikakaudella olin ns. **dominomalli**, jonka mukaan yksilön vaaralliset teot aloittavat tapahtumaketjun, joka päättyi tapaturmaan. Tämän teorian mukaan 88 % vaarallisista onnettomuuksista aiheutuu suorittavan tason työntekijän toiminnasta, jolloin turvallisuustoiminnan tulee keskittyä työntekijän vaarallisen toiminnan ehkäisemiseen. Vaikka teoria on myöhemmin kumottu, sen vaikutus näkyy edelleen monissa turvallisuusohjelmissa. (Reiman, Oedewald, 2008, 39–40.)

Toinen turvallisuustutkimuksen aikakausi alkoi maailmansotien aikana, jolloin alettiin tutkia henkilöstövalintaa, koulutusta ja motivaatiota onnettomuutta ehkäisevinä tekijöinä. Vasta 1960- ja 1970- luvuilla riskianalyyseissä yhdistettiin tekninen ja käyttäytymistieteellinen lähestymistapa, tekniset riskit huomioonottaneeseen näkökulmaan lisättiin inhimillisten virheiden vaikutusten huomioiminen ja ehkäiseminen. Käsite **inhimillinen virhe** vakiintui turvallisuustutkimuksessa, tämän tutkimuksen yksi merkittävimmistä kehittäjistä oli James Reason. Hän määritteli mm. inhimillisen virheen termiksi, joka käsittää kaikki ne tapahtumat, joissa suunniteltu mentaalinen tai fyysinen toimintaketju epäonnistuu tavoitteessaan siten, että epäonnistumisen ei voida katsoa johtuneen jostain ulkoisesta tekijästä. Tälle aikakaudelle tyypillinen tapa ehkäistä erilaisten onnettomuuksien syntyminen oli erilaisten suojausten kehittäminen. Suojausten tehtävä oli ehkäistä erilaiset virheet ja toimintahäiriöt tai ainakin pienentää niistä aiheutuneita seurauksia.

Suojamekanismien ongelmaksi nähdään kuitenkin se, että ne saatavat lisätä järjestelmän monimutkaisuutta ja sitä kautta inhimillisten virheiden todennäköisyyttä ja seuraamusten vakavuutta. (Reiman, Oedewald, 2008, 40–42.) Tämä suojausmekanismien myötä tuleva monimutkaisuus on yksi turvallisuuden paradokseista, joita käydään läpi tarkemmin tämän tutkimuksen turvallisuuskulttuuria käsittelevässä kappaleessa.

Turvallisuustutkimuksen kolmas aikakausi alkoi 80 -luvulla, jolloin keskityttiin organisaation johtamiseen ja toimintaan, keskeisinä teemoina olivat turvallisuusjohtamisen ja turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehittäminen (Reiman, Oedewald 2008, 43).

Suomeen turvallisuusjohtamisen voidaan sanoa tulleen tällä ns. kolmannella kaudella 1980 – luvun puolivälissä suomalaisten yritysten kansainvälistymisen myötä. Turvallisuusjohtamisesta ei tuolloin vielä varsinaisesti puhuttu, mutta riskienhallinnan käsite yleistyi. Riskienhallinnalla tarkoitettiin sekä liikeriskien että vahinko- ja turvallisuusriskien hallintaa. Samoihin aikoihin myös prosessiteollisuudessa otettiin käyttöön säännölliset riskikartoitukset, joilla pyrittiin selvittämään yrityksen riskitasoa sekä poikkeamatarkastelut, joiden avulla pyrittiin selvittämään erilaisiin hankkeisiin liittyviä riskejä. (Kerko 2001, 12.)

Kolmannella turvallisuustutkimuksen aikakaudella yhdistyivät menetelmien, toimintatapojen ja ihmisten johtaminen, joilla pyrittiin kehittämään organisaation turvallisuutta ja hallitsemaan kokonaisuutta. Tyypillisiä tarkasteltavia asioita olivat koulutus, resursointi, johdon turvallisuusviestintä ja ajantasainen ohjeisto. Samoin aikoihin tapahtunut Tšernobylin ydinvoimaonnettomuus 1986 johti turvallisuuskulttuuri -käsitteen syntyyn. (Reiman, Oedewald, 2008, 43–44.) Turvallisuus- ja organisaatiokulttuuria käsitellään myöhemmin tässä tutkimuksessa erillisessä kappaleessa.

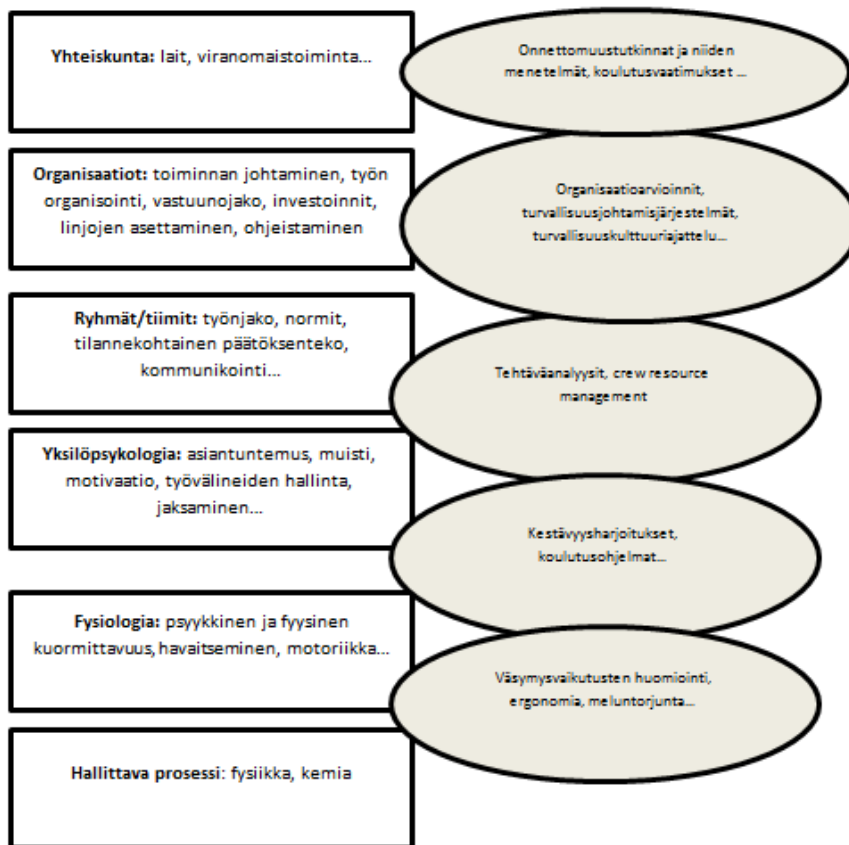
Tämä tutkimus keskittyy poliisin turvallisuusjohtamiseen lähestyen sitä kolmannen aikakauden turvallisuustutkimuksen painopistealueitten kautta.

Poliisiorganisaatiossa turvallisuusjohtamisella on vielä nuoret perinteet, jolloin keskittymistä turvallisuusjohtamiseen ja turvallisuusjohtamisjärjestelmiin voidaan pitää perusteltuna, lisäksi tämä lähestymistapa on lähempänä hallintotieteellistä tutkimusta kuin neljännen aikakauden turvallisuustutkimus, joka tarkastelee turvallisuutta sosiaalisesta näkökulmasta.

Turvallisuustutkimuksen neljäntenä aikakautena on pyritty tarttumaan joihinkin aiemmin havaittuihin ongelmiin ja tarkastelemaan turvallisuusjohtamista ja turvallisuutta sosiaalisesta näkökulmasta. Organisaation toimintaa tarkastellaan kokonaistoimintajärjestelmänä, jossa teknologia on osa organisaatiota siinä missä työtä tekevät ihmisetkin. Ihmiset muodostavat toiminnallaan ja käyttämällään teknologialla paitsi riskejä myös mahdollisuuksia.

Tällä aikakaudelle tutkimuksen keskipisteenä ovat turvallisen kokonaisjärjestelmän kehittäminen ja ohjaamisen mekanismit. Tutkimuksessa korostetaan turvallisuuden hallinnassa organisaation toiminnan ilmiöiden ja organisaation puutteellisuuksien ja prosessien ymmärtämisen tärkeyttä. Ihmisten toiminnan vaihtelevuus ja joustavuus nähdään tärkeänä ominaisuutena organisaation turvallisessa toiminnassa. (Reiman, Oedewald, 2008, 46–48.)

Reiman ja Oedewald (2008, 251), esittelevät myös sosioteknisen järjestelmän eri tasoja, joihin liittyvät ilmiöt on huomioitava turvallisuuden kehittämisessä. Tasot vaikuttavat toisiinsa, esimerkiksi toimintaympäristön muutokset tuovat muutospaineita myös organisaation toiminnalle. Turvallisuustutkimuksessa onkin hyödynnettävä kaikkien tasojen tutkimusmenetelmiä.



Kuva 6 Sosioteknisen järjestelmän tasot (Reiman, Oedewald, 2008, 51).

Tässä tutkimuksessa pyritään keskittymään organisaatiotasolle; turvallisuuden johtamiseen, mutta huomioimaan myös muiden tasojen vaikutukset turvallisuusjohtamisen kokonaisuuteen.

Turvallisuus sanana luo monenlaisia mielikuvia ja sen määrittely käsitteenä on keskeistä tämän tutkimuksen valossa. Turvallisuutta määritellessä on syytä määritellä myös siihen läheisesti liittyvä riskin käsite.

Riskin käsite

Riskillä tarkoitetaan yleiskielessä vaaraa tai uhkaa. Riski pitää sisällään ajatuksen epäedullisen tapahtuman mahdollisuudesta itselle, toiselle tai omaisuudelle ja mahdollisuuden siihen, että se estää jonkin tavoitteen toteutumisen. Sanan perinteisiä vastineita suomenkielessä ovat mm. vahingonvaara ja vahingonuhka.

Riski sanalla tarkoitetaan asiaa, jonka olemassaolon uskomme tietävämmme vaikka emme tiedä koska sen aiheuttama vahinko konkretisoituu. (ks. esim. Juvonen ym. 2014, 8, Leppänen 2006, 29–31.)

Riski voidaan määritellä myös yksinkertaisella kaaviolla, kuten Riski = riskin todennäköisyys X riskin laajuus tai vakavuus. Tätä määrittelyä kutsutaan riskin suppeaksi määrittelyksi, laajassa merkityksessä riskillä taas tarkoitetaan kaikkea joka uhkaa organisaation toimintakykyä. Riskin piirteitä ovat tällöin epävarmuus ja seuraukset, josta voi johtaa riskienhallinnan peruseriaatteet; riskin todennäköisyyden ja seurausten pienentämisen. (ks. esim. Immonen ym. 2010, 207, Leppänen 2006, 3, Reiman, Oedewald 2008, 433.)

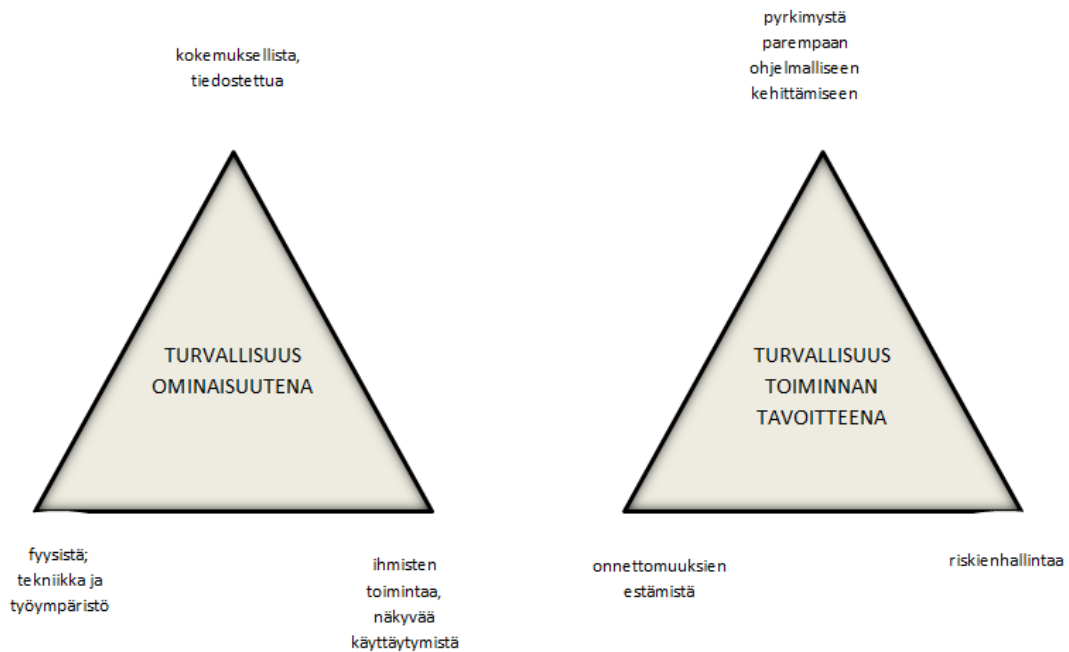
Riski voidaan jakaa myös niiden lähteen tai tyyppin mukaan neljään riskilajiin; strategiset, operatiiviset ja taloudelliset riskit sekä vahinkoriskit. Strategiset riskit voi jakaa edelleen ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin, esimerkiksi toimintaympäristön muutokset. Operatiivisilla riskeillä tarkoitetaan organisaation johtamiseen liittyviä ja sen päivittäisten toimintojen välittömien tai välillisten vahinkojen riskejä. Taloudelliset riskit ovat rahaprosessia uhkaavia riskejä ja voivat liittyä esimerkiksi sopimuksiin ja talousraportointeihin.

Vahinkoriskeihin kuuluvat esimerkiksi henkilöstön työterveyteen tai toimitilojen turvallisuuteen liittyvät riskit. Riskit voidaan edelleen jakaa mm, ei-vakuutettaviin ja vakuutettaviin, tietoiisiin ja tiedostamattomiin tai välittömiin ja välillisiin riskeihin. (Immonen ym. 2010, 70–71.)

Tässä tutkimuksessa riski käsitteenä ymmärretään sen laajassa merkityksessä siten, kuin se on poliisihallituksen riskienhallintapolitiikan liitteessä yksi määritelty: *"Haitallisen tapahtuman todennäköisyys ja vakavuus. Epävarmuutta tapahtumasta, jolla voi olla vaikutusta organisaation tai sen osan tavoitteiden saavuttamiseen"*.

Turvallisuuden käsite

Turvallisuus voidaan määritellä kuten Leppänen (2006, 30) riskin vastakohtaksi tai kuten Immonen ym. (2010, 211) tilaksi, johon liittyvät riskit ovat hyväksyttävissä. Turvallisuus voidaan määritellä myös toiminnan tavoitteena, kuten Levä (2003, 33–34) on tehnyt lähestyessään käsitettä sen sisällön kautta joko ominaisuutena tai toiminnan tavoitteena.



Kuvio 7 Turvallisuuden määritelmä, Levä (2003, 33–34).

Turvallisuutta ovat määritelleet myös Reiman ja Oedewald (2008, 435), heidän mukaansa turvallisuus on näennäisesti näkymätön, mutta sen aikaansaaminen vaatii koko ajan työtä, jolloin se on dynaamisen prosessin seuraus. Turvallisuus ei siis ole kertaluonteisen tapahtuman tuote vaan jatkuvan toiminnan aikaansaannos. Turvallisuus on näin ollen ymmärrys toiminnan vaaroista ja onnettomuusmekanismeista ja kyky hallinta organisaation toimintaa.

Tässä tutkimuksessa turvallisuudella tarkoitetaan jatkuvan toiminnan aikaansaannosta, tavoiteltua tilaa, johon liittyvät riskit on tunnistettu ja hallittu.

Turvallisuuspolitiikka

Organisaation turvallisuuden johtamisen ja toiminnan perustana on organisaation turvallisuuspolitiikka.

Turvallisuuspolitiikasta käytetään myös nimitystä riskienhallintapolitiikka. Turvallisuuspolitiikan tarkoituksena on määritellä mitä kaikkea organisaation turvallisuustoiminta pitää sisällään. Sillä tuodaan esiin myös johdon sitoutumista turvallisuuteen ja organisaation painopistealueita turvallisuuden suhteen. (Reiman, Oedewald, 2007, 436.)

Turvallisuuspolitiikan avulla ylin johto määrittelee miten organisaatiossa suhtaudutaan turvallisuusasioihin. Tyypillisesti siinä määritellään peruskäsitteet, tärkeimmät ylläpito- ja kehittämiskeinot, vastuut ja asiat joihin organisaatio sitoutuu turvallisuutta kehittäessään. Poliitiikan avulla hahmotetaan paitsi se, miten organisaation turvallisuus on vastuutettu myös se, paljonko siihen panostetaan ja miten sitä seurataan. Organisaatiolla voi myös olla riskienhallinta politiikka, jonka pohjalta yhdelle tai useammalle osa-alueelle laaditaan erillinen oma suppeampi politiikka, esim. tietoturvapoliitiikka. (Miettinen, 2002, 58–61.)

Myös Kerko (2001, 26) korostaa ylimmän **johdon sitoutumisen** tärkeyttä. Ylin johto tulee sitouttaa turvallisuusasioihin esimerkiksi ottamalla turvallisuus tarkemmin taloudellisen kontrollin piiriin.

Turvallisuustoiminnan kustannuksia tulee verrata toiminnan puutteista aiheutuviin kustannuksiin, kuten sairauspoissaoloihin ja häiriöistä johtuviin vahinkokustannuksiin. Johdon sitoutumisella tarkoitetaan:

- Näkyvää ja vahvaa sitoutumista siten, että koko työyhteisö on siitä tietoinen
- Tiedottamista ja osallistumista
- Parhaitten turvallisuuskäytäntöjen tunnistamista
- Selkää organisaatiota, joka pystyy ratkaisemaan eteen tulevat ongelmat

- Vaativien tavoitteiden asettamista turvallisuuden edistämiseksi ja niiden seuranta
- Tehtävien ja vastuiden määrittely niin esikunnassa kuin linjassakin
- Toimimista esimerkkinä
- Asenteiden ja käyttäytymien muutokseen tähtäävää toiminnan johtamista
- Ylemmän johdon esillä oloa työpaikolla

Organisaation turvallisuus ja sen hallinta

Organisaatioturvallisuudella tarkoitetaan organisaation kaikkien turvallisuusasioiden yhtenäisiä tulostavoitteita tukevaa kokonaishallintaa. Organisaatioturvallisuudella pyritään takamaan lailliset toimintaedellytykset, toiminnan häiriöttömyys sekä suojaamaan henkilöstö, omaisuus, tieto ja ympäristö onnettomuuksilta, vahingoilta ja rikoksilta. (Kerko 2001, 20–22.)

Organisaatioturvallisuus jaetaan tyypillisesti kymmeneen osa-alueeseen, joiden keskiössä ovat organisaation suojattavat kohteet. Osa-alueista huolehtimalla varmistetaan kokonaisturvallisuuden huomioiminen. Kerko (2001, 20–22) sekä Reiman ja Oedewald (2007, 21) ovat määritelleet turvallisuusjohtamisen kymmenen osa-aluetta samaan tapaan kuin Elinkeinoelämän Keskusliitto (www.ek.fi), alla olevan kuvion mukaisesti.



Kuva 8 Yritysturvallisuuden kokonaisuus, www.ek.fi

Vaikka osa-alueet ovat osittain päällekkäisiä, ne saattavat erota tavoitteiltaan tai menetelmiltään toisistaan, esimerkiksi toimitilaturvallisuuden kehittäminen voi vaikeuttaa työn tekemistä siinä määrin, että tehokkuus kärsii, sama ristiriita voidaan nähdä myös tietoturvallisuuden ja rikosturvallisuuden kanssa. (Reiman, Oedewald, 2007, 22).

Organisaation turvallisuuden hallinnan lähtökohdaksi tulisi ottaa organisaation hallinta ja sitä kautta kokonaisturvallisuuden hallinta. Organisaation hallintaa voidaan lähestyä kontrolliteorian kautta, jonka mukaan systeemin toiminnan hallitsemiseksi on välttämätöntä, että sille on asetettu selkeät tavoitteet, toiminnan nykytila voidaan havainnoida, toiminnan ohjaaminen on mahdollista ryhtymällä joihinkin toimiin ja kokonaissysteemistä on olemassa jonkinlainen malli, jonka avulla valittujen toimien seurauksia voidaan ennakoida. Turvallisuuden hallinnan kannalta tämä tarkoittaa selkeiden turvallisuustavoitteiden asettamista ja nykytilan arviointia jne. Turvallisuus on kuitenkin ilmiö, joka ilmenee sosioteknisen järjestelmän toiminnassa, sen vuoksi sitä ei voi hallita kontrolliteorian periaatteiden avulla, toisin kuin organisaatiota, joka on systeemi. Turvallisuus onkin yksi indikaatio siitä miten hyvin systeemi eli tässä tapauksessa organisaatio on hallinnassa. Organisaation toimintaa hallitsemalla ja parantamalla, parannetaan myös turvallisuutta. Ongelmana voidaan nähdä se, että eri turvallisuuksien hallinnan periaatteet ovat olleet pitkään toisistaan irrallisia. Eri turvallisuuksien aloilla on ollut omat asiantuntijansa ja erilaiset turvallisuudenhallinnan menetelmät eikä vuoropuhelua juurikaan ole ollut. Vaikka erilaiset menetelmät ovat vaaran luonteesta johtuen usein perusteltuja, tulisi menetelmien vuorovaikutus huomioida ja niiden välisiä yhteyksiä ymmärtää. Aina ei esimerkiksi huomioida miten toimitilaturvallisuuden eteen tehdyt järjestelyt vaikuttavat työturvallisuuteen tai pelastustoimintaan. (Reiman, Oedewald, 2007, 290- 293.)

Organisaation suojattavat kohteet

Organisaatioturvallisuuden eri osa-alueiden keskiössä ovat ne asiat, joita halutaan suojata, siksi organisaatioturvallisuuden kokonaishallinnan kannalta on oleellista miettiä mitkä ovat organisaation ydintoiminnot, prosessit, joiden tulee toimia kaikissa tilanteissa.

Organisaation täytyy määritellä sen toiminnan kannalta keskeiset suojattavat kohteet. Määriteltäessä täytyy huomioida sekä organisaatio- että riskinäkökulma. Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna valinnat tehdään organisaatiokaavion, prosessimallien, omaisuusluettelon ja muiden organisaation tavoitteiden toteutumiseksi valittujen toimintojen mukaisesti. Riskinäkökulmasta tarkastellaan suojattavaa kohdetta riskien näkökulmasta, jolloin arvioidaan mitkä riskit suojattavaa kohdetta uhkaavat ja kuinka vahingoittumattomana kohteen täytyy säilyä. (Leppänen 2006, 64.)

Leppänen (2006, 64–79) määrittelee organisaation suojattaviksi kohteiksi ihmiset, omaisuuden, tiedon, toiminnan, maineen ja ympäristön. Alla olevaan taulukkoon on koottu Leppäsen määritelmät suojattaville kohteille:

Ihminen	<p>Suojattavista kohteista tärkein.</p> <p>Huomioitava, että eri työntekijöihin kohdistuvat riskit ja niiden vaikutukset organisaatiolle ovat erilaisia.</p> <p>Huomioitava kaikki ne ihmiset joilla on vaikutusta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (myös sidosryhmissä). Tässä yhteydessä tulee tunnistaa myös organisaation avainhenkilöt.</p>
Omaisuus	<p>Organisaation toiminnan edellytys.</p> <p>Omaisuus voidaan jaotella esimerkiksi kiinteään, irtaimeen ja aineettomaan omaisuuteen.</p> <p>Huomioitava, että myös tieto on omaisuutta.</p>

Tieto	<p>Organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta merkityksellistä informaatiota. Tiedolla on aina omistaja.</p> <p>Suojattavana kohteena tieto voidaan määritellä esimerkiksi dataksi, informaatioksi tai osaamiseksi.</p> <p>Tietoturvaluokituksen avulla määritellä se tieto, joka on yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittistä ja täytyy siksi suojata.</p>
Toiminnot	<p>Organisaation toiminnan ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat toiminnot.</p> <p>Voidaan jakaa ydin-, tuki- ja muihin toimintoihin. Tukitoiminnot koostuvat niistä prosesseista, jotka tukevat ydintoimintoja, kuten turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta ja muut hallinnolliset prosessit.</p> <p>Suojattaviksi toiminnoiksi tulee määritellä ne toiminnot, jotka ovat organisaation strategiselle johtamiselle tärkeitä. Nämä toiminnot muodostavat prosessin.</p>
Maine	<p>Vaikea määritellä ja arvottaa, se vaikuttaa organisaation arvostukseen sekä sen sisä- että ulkopuolella.</p> <p>Maineen saavuttaminen kestää, mutta menettäminen ei. Maine on kuitenkin turvattavana kohteena vaikea ja sille on mahdoton antaa oikeaa arvoa tai määritellä sen menettämisen aiheuttamaa vahinkoa.</p>
Ympäristö	<p>Organisaation omien suojattavien kohteiden ulkopuolella ja se koostuu erilaisista asioista ja niiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Esimerkiksi luonto, terveys, työhyvinvointi, viihtyvyys, yhdyskuntarakenne jne.</p>

Lähestytäänkö suojattavia kohteita minkä tahansa mallin mukaan se ei yksistään riitä takamaan organisaation turvallisuutta. Kohteiden suojaamiseen ja kokonaisturvallisuuden huomioimiseksi täytyy luoda järjestelmä, joka soveltuu osaksi organisaation prosesseja ja johtamisjärjestelmää. Tässä yhteydessä keskeiseksi nousee organisaation turvallisuusjohtamisjärjestelmän luominen.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmät

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän avulla turvallisuustoiminnan vastuut voidaan määritellä ja toiminta voidaan organisoida osaksi yrityksen muita johtamistoimintoja. Turvallisuusjohtamisjärjestelmällä tarkoitetaan Reimanin ja Oedewaldin (2007, 64, 435) mukaan systemaattista ja dokumentoitua lähestymistapaa organisaation turvallisuuden hallintaan. Järjestelmän avulla voidaan tunnistaa, arvioida ja kontrolloida organisaation toimintaan liittyviä vaaroja.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmiä on erilaisia, toiset saattavat keskittyä enemmän työterveyteen ja toiset tietoturvallisuuteen, mutta kaikilla pyritään pääsääntöisesti arviomaan organisaation toimintaan liittyviä riskejä. Järjestelmillä pyritään pääsääntöisesti kattamaan seuraavat osa-alueet:

- turvallisuuspolitiikka ja suunnittelu
- turvallisuuden organisointi ja kommunikointi
- vaarojen hallinta
- toiminnan tarkastelu ja arviointi

Näiden lisäksi järjestelmän tulisi sisältää myös muut johtamisjärjestelmän piirteet, kuten organisaatorakenne, vastuualueet, toimintatavat ja resurssit (Reiman, Oedewald, 2008, 64–65).

Turvallisuutta kehitettäessä voidaan viitata Kerkon (2001, 14–15) mukaan myös Maslow'n tarvehierarkiaan, jossa turvallisuus on ensimmäinen ihmisen tarpeista.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomisen puolesta puhuvat mm.

- Onnettomuuksien, tapaturmien ja sairauspoissaolojen negatiivinen vaikutus talouteen ja jopa organisaation maineeseen
- Preventiivisellä toiminnalla ja järjestelmällisellä turvallisuustyöllä riskejä voidaan helposti pienentää
- Henkilöstö joka ei tunne oloaan turvalliseksi ei ole tyytyväinen

- Turvallisuutta kehittämällä kehitetään myös laatua
- Tuloksellinen turvallisuustyö on osa resurssienhallintaa
- Organisaation henkilöstöllä on lähes poikkeuksetta voimakas halu osallistua työpaikan turvallisuutta ja kehittymistä koskevaan päätöksentekoon ja suunnitteluun

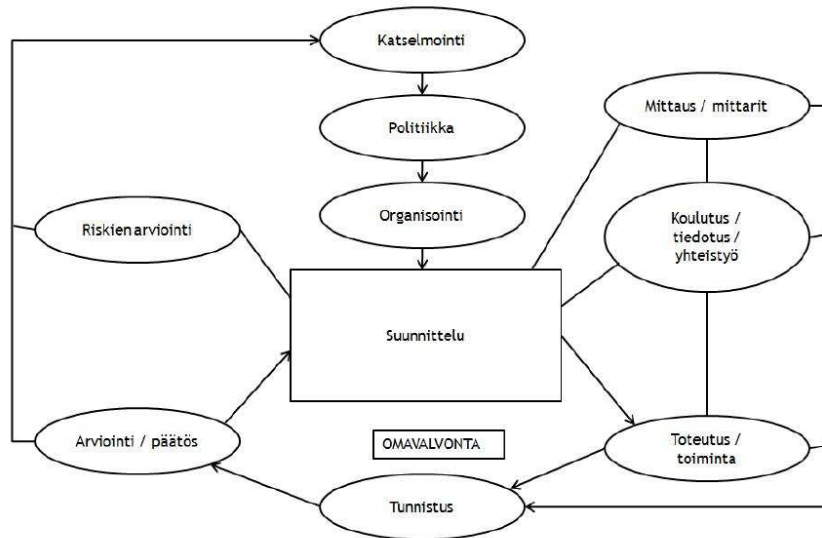
Turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomisessa keskeistä on myös määritellä organisaation ydintehtävät. Ydintehtävien avulla määritellään organisaatiossa ne kohteet, jotka organisaation toiminnan kannalta ovat keskeisiä ja siksi suojattavia. Suojattavia kohteita ja niiden valintaa käsiteltiin tarkemmin organisaatioturvallisuutta käsittelevässä kappaleessa. Organisaation tulee aina arvioida ja määritellä ne asiat, jotka ovat elintärkeitä sen toiminnan saavuttamiseksi. (Leppänen 2006, 61.)

Organisaatioiden turvallisuusjärjestelmien yleisimpinä puutteina Kerko (2001, 32) mainitsee mm. seuraavia:

- Ei konkreettista, ajan tasalla olevaa turvallisuuspolitiikkaa tai turvallisuustoiminnan yleisiä periaatteita
- Turvallisuuteen liittyviä kriittisiä menestystekijöitä ei ole määritelty
- Keskeisiä turvallisuuspäämääriä ei ole määritelty
- Vastuita, velvoitteita ja valtuuksia ei ole määritelty riittävän yksityiskohtaisesti
- Turvallisuutta ei ole määrätietoisesti osoitettu johdon vastuulle
- Organisaatioturvallisuuden eri osa-alueita yritetään johtaa erillisinä kokonaisuuksina
- Henkilöstön sitouttamisessa epäonnistutaan, koska koulutusta, tiedottamista, osallistumista suunnitteluun ja päätöksentekoon ei ole onnistuttu järjestämään riittävän tehokkaasti ja pitkäjänteisesti

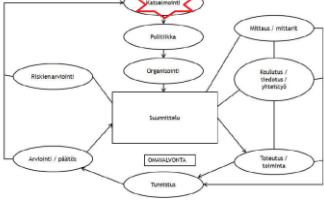
Kerko (2001, 34–70) käy läpi turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakennetta, jonka pohjana on laatujohtamiseen kehitetty ISO 9000 -standardi. Samaan standardiin perustuu myös poliisin turvallisuusjohtamisjärjestelmä.

Turvallisuusjärjestelmän pääelementit ja prosessin Kerko kuvaa seuraavalla kuviolla:

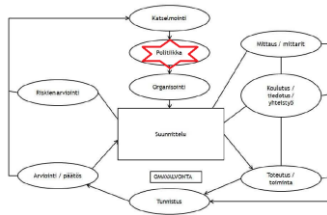


Kuva 3 Turvallisuusjärjestelmän pääelementit (Kerko 2001, 38).

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän pääelementit ja prosessi mahdollistavat järjestelmään kuuluvien toimintojen jatkuvuuden ja riittävän muutosvalmiuden. Kerkon (2001,39–70) kuvaukset eri elementtien sisällöstä on tiivistetty alla olevaan taulukkoon:

<p style="text-align: center;">Katselmointi</p> 	<p>Selvitys-, valvonta- ja tarkastustoiminta, joilla kerätään tietoa päätöksentekoa varten.</p> <p>Katselmuksia ovat esim. lähtötilakatselmukset, järjestelmien auditoinnit, viranomaistarkastukset ja sopimus- ja yhteistyökumppaneihin kohdistuvat tarkastukset.</p>
--	--

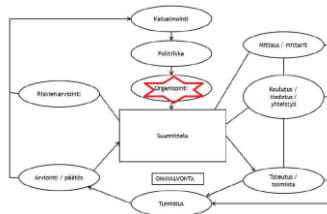
Politiikka



Johdon strateginen suunnittelujärjestelmä.

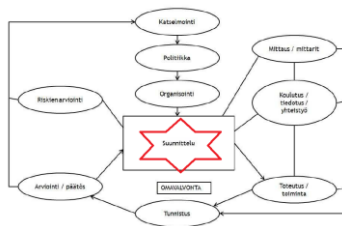
Turvallisuusasioiden tulee perustua määriteltyihin toimintaperiaatteisiin ja politiikkoihin. Osa-alueina ovat organisaation turvallisuustoiminnan periaatteet ja kriittiset menestystekijät sekä turvallisuusvisiot, -strategiat ja -tavoitteet.

Turvallisuustoiminnan organisointi

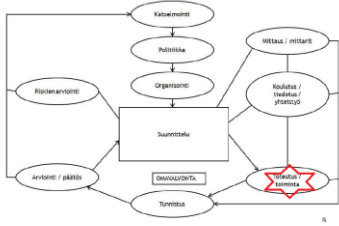
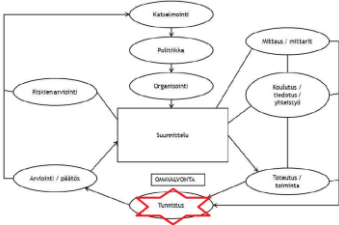
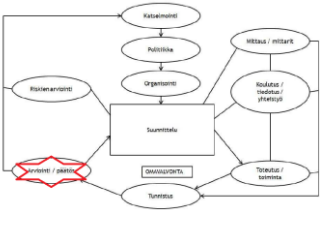
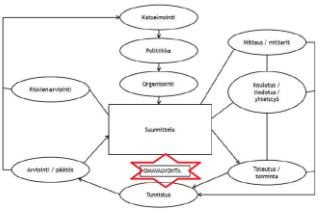


Jakautuu turvallisuuteen liittyvän strategisen työn organisointiin ja suunnitteluun (esim. johtoryhmätyöskentely) sekä käytännön turvallisuustoimintojen (esim. eri vastuiden määrittely), omavalvonnan ja riskienarvioinnin organisointiin sekä muiden vastuiden ja velvoitteiden määrittelyyn.

Suunnittelu



Koko organisaatiolta vaadittava työ, jota tarvitaan tavoitteiden toteuttamiseksi ja sitomiseksi osaksi käytännön toimintaan. Suunnittelu voidaan jakaa päämäärien kartoittamiseksi, tärkeysluokitteluksi ja avainpäämäärien valitsemiseksi sekä tulosmittareiden valitsemiseksi ja toimintasuunnitelman valmistelemiseksi ja seuraamiseksi.

<p style="text-align: center;">Toteutus</p> 	<p>Toteutuksessa on huomioitava, että suunnittelua on jatkettava myös tässä vaiheessa, jolloin kaikki käyttäjät pääsevät vaikuttamaan omaa työtään koskevaan päätöksentekoon</p>
<p style="text-align: center;">Tunnistus</p> 	<p>Tavoitteena on selvittää toiminnan turvallisuus ja vaatimustenmukaisuus sekä toiminnan tavoitteiden onnistuminen. Arvioinnin kohteena voi olla esim. tarkoituksenmukaisuus, tehokkuus ja osaaminen.</p>
<p style="text-align: center;">Arvointi/päätös</p> 	<p>Tavoitteena arvioida toteutuiko tavoite ja tehdä päätös korjaavista toimenpiteistä.</p>
<p style="text-align: center;">Omaevalvonta</p> 	<p>Tarkoitetaan edellä lueteltujen elementtien kokonaisuutta.</p>

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän keskeisenä vaatimuksena on, että siitä löytyvät tarvittavat järjestelmä-, johtamis- ja laatujohtamisjärjestelmäpiirteet. Keskeisiä hallintajärjestelmäpiirteitä on, että asiat on ohjeistettu kunnolla ja ne ovat ajan tasalla.

Turvallisuusasioiden hallintajärjestelmä muodostuu ohjedokumenteista, sisäisistä turvallisuusoppaista, koulutukseen ja tiedotukseen liittyvistä multimediallismateriaaleista, turvamerkintätauluista ja muista työpaikalla säilytettävistä turvallisuusmenettelyistä, lainsäädäntöä ym. koskevista julkaisuista. Niiden tulee muodostaa selkeä ja aukoton kokonaisuus, joka on selvästi vastuutettu. Järjestelmän tehtävänä on kannustaa jokaista yksilöä käyttämään järkeään ja luovuuttaan sen tulee myös tukea hajautettua päätöksentekoa. Turvallisuuskulttuurin ylläpito tulee ymmärtää koko henkilöstön asiana, ei pelkästään johdon. (Kerko 2001, 23–24.)

Organisaatio- ja turvallisuuskulttuuri

"Ketju on niin vahva kuin sen heikon lenkki" sanotaan vanhassa sananlaskussa. Kuten edellä on todettu ihminen ja ihmisten käyttäytyminen on yksi keskeinen organisaation turvallisuuteen vaikuttava tekijä. Vaikka poliisi mielletään turvallisuuden ammattilaiseksi, se ei ole turvallisen organisaatiokulttuurin tae.

Turvallisuuden kannalta kriittiset työtehtävät suoritetaan aina organisaatiossa. Organisaatioissa suunnitellaan, käytetään ja huolletaan teknologiaa, niissä myös joko päätetään hyödyntää tai olla hyödyntämättä turvallisuuden hallintaa liittyvää tietoa. Tästä syystä organisaatiokäyttäytymisen näkökulma on turvallisuuden hallinnan kannalta keskeinen. (Reiman, Oedewald, 2007, 24–25.)

Organisaatiossa syntyy myös myyttejä, jotka ilmenevät sen kulttuurissa. Organisaatiot eivät toimi puhtaasti rationaalisesti, ne joutuvat sopeutumaan nopeasti muuttuvaan ja epävarmaan toimintaympäristöön. Tämän seurauksena organisaatiossa herää kilpailevia mielipiteitä, siitä mikä toimintatapa on selviytymisen kannalta paras. Toimitavat on valittava epätäydellisen informaation valossa kilpailevista näkökannoista. Organisaation kulttuuri syntyy näistä epävarmuustekijöistä selviytymisestä. Myytit edustavat tässä prosessissa yhtä tapaa, jolla muut organisaatiokulttuurin osat järjestäytyvät ja lopulta kuvaavat organisaation ajattelutapaa. (Juuti, 2006, 551.)

Organisaation turvallisuuden hallinnassa on monia haasteita, kuten monitavoitteisuus, tekninen ja organisatorinen monimutkaisuus sekä muutosten hallinta. Monitavoitteisuudesta esimerkkinä turvallisuus ja taloudellisuus, jotka ovat usein ristiriidassa keskenään ja tämän seurauksena turvallisen toiminnan rajoja optimoidaan. Tehokkuutta korostetaan huolellisuuden kustannuksella, tämä on usein hiljaisesti hyväksyttyä, niin kauan kuin mitään ei tapahdu. Ristiriidassa voivat olla myös eri turvallisuuden lajien tavoitteet; työ- ja toimitilaturvallisuus eivät välttämättä edistä samaa turvallisuutta. Turvallisuutta pidetään usein myös kuluna, joka ei tuota mitään, tällöin yhteen turvallisuuden lajiin panostaminen on usein pois muilta turvallisuuksilta.

Saattaa käydä niin, että esimerkiksi työturvallisuuden eteen tehtävät mittavat panostukset katsotaan kattavan koko organisaation turvallisuustoiminnan. (Reiman, Oedewald, 2007, 25–28.)

Toinen käytännön haaste liittyy tekniseen monimutkaisuuteen ja työn vaativuuteen. Teknisen vaativuuden lähteenä voi olla tilanne, jossa toimintaa ohjataan teknologian välityksellä etäältä. Keskitetty ohjaus ja neuvonta ovat tarpeen kun järjestelmässä on lukuisia toimijoita ja kokonaiskuva tulee säilyttää toiminnan varmistamiseksi. Huomiotta ei voi jättää sitä, että tieto ja viestintäteknologiassa on aina epäluotettavuutta tai ongelmia käytettävyyden suhteen, jolloin turvallisuus perustuu pitkälti ihmisten välisen kommunikaation luotettavuuteen ja kykyyn rakentaa selvät ja yhteisesti hyväksytyt toimintamallit. (Reiman, Oedewald, 2007, 28–32.)

Kolmantena haasteena turvallisuuden hallinnalle ovat tekniset ja sosiaaliset muutokset, jotka kasvattavat työntekijöiden suoriutumisvaatimuksia. Tietoteknistyminen, automatisoituminen ja verkostomainen toimintatapa ovat muuttaneet paljon yksittäisten ammattiryhmien ja organisaatioiden roolia kokonaisuuden hallinnassa. Riskienhallinnan painopiste on siirtymässä teknisestä riskienhallinnasta kohti epävarmuuden ja kompleksisuuden hallintaa. Monessa tapauksessa teknologian muutos on nopeampaa kuin johtamisjärjestelmien, turvallisuuskulttuurin tai turvallisuuslainsäädännön muutos. (Reiman, Oedewald, 2007, 32–36.)

Kaikki ylläluetellut turvallisuuden haasteet ovat nähtävissä myös poliisiorganisaation turvallisuuden hallinnassa. Vähenevät resurssit ajavat helposti tilanteeseen, jossa esimerkiksi kaikkien tietoturva vaatimusten noudattaminen nähdään paitsi hidastavan prosessia myös aiheuttavan kustannuksia. Teknologia on myös tiiviisti läsnä etenkin poliisin operatiivisissa tilanteissa, joita johdetaan usein etäältä teknologiaan tukeutuen ja sen välityksellä. Viime vuosien organisaatiomuutokset ovat tuoneet myös oman osansa teknistymiseen ja sosiaaliseen muutokseen, jotka ovat väistämättä kasvattaneet perustyöntekijöiden osaamisvaatimuksia.

On tärkeää rakentaa organisaatioon yhteinen kulttuuri ja tapa toimia, vain näin asiat voidaan saada todella sujumaan. Yhteiset arvot ja visio ovat tärkeitä asiantuntijaorganisaation menestymiselle, julkisen sektorin tulisikin panostaa arvojohtamiseen luomalla yli sektorirajojen yhteinen tapa toimia. Hallintoa uudistettaessa on tärkeää uudistaa sitä kolmella tasolla, hallinnon ja organisaatioiden rakenteiden muuttamisen lisäksi tulee muuttaa työyhteisön toimintatapoja ja kulttuuria. (Sydänmaanlakka 2015, 43, 53.)

Organisaatiokulttuurin merkitystä johtamiselle ja sitä kautta myös organisaation turvallisuudelle ei saa aliarvioida, kuten Peter Druckerin kerrotaan lausuneen: "organisaatiokulttuuri syö strategian aamupalaksi", parhaillakaan suunnitelmilla ei saada aikaan toivottua tulosta, ellei organisaatiokulttuuri tue tavoitteita.

Turvallisuuskulttuuri

Duckeria mukaillen voisi sanoa: "turvallisuuskulttuuri syö riskienhallinnan aamupalaksi". Turvallisuuskulttuuri on keskeisessä roolissa puhuttaessa organisaation turvallisuudesta, kärjistäen voisi sanoa, että hyvätkään lukot eivät auta jos ovet teljetään auki.

Suomalainen **turvallisuuskulttuuri** on alkanut muotoutua 1800-luvun teollisen toiminnan myötä, jolloin siinä oli kysymys lähinnä tapaturmien ja tulipalojen torjunnasta.

Turvallisuuskulttuurin vahvimpina lenkkeinä ovat Kerkon mukaan kautta aikojen olleet työntekijät, jotka ovat osanneet ajatella omilla aivoillaan ja ovat luonnostaan osanneet mieltää turvallisuuden ja varovaisuuden osaksi ammattitaitoa. (Kerko 2001, 13–14.)

Turvallisuuskulttuuri käsitteenä otettiin käyttöön Tšernobylin ydinvoimalaonnettomuuden jälkeen, käsitteelle ei kuitenkaan ole olemassa vakiintunutta määritelmää. Turvallisuuskulttuurilla viitataan kuitenkin usein turvallisuuteen liittyviin asenteisiin, toimintatapoihin tai siihen miten organisaatiossa tiedostetaan toimintaan liittyvät riskit ja miten niihin kyetään vastaamaan. (Reiman, Oedewald, 2007, 436.)

Poliisin turvallisuuskulttuuria ei ole tutkittu eikä poliisin organisaatiokulttuuristakaan ole juuri kotimaista tutkimusta, lukuun ottamatta Timo Koranderin 2004 julkaisemaa artikkelia Poliisikulttuuri – poliisiammatin ja -tutkimuksen väline tai tutkimuksia, jotka lähestyvät poliisin organisaatiokulttuuria jostakin tietystä näkökulmasta, kuten Kaisa Eskolan poliisiammattikorkeakoululle 2007 tekemä tutkimus naispoliisien etenemismahdollisuuksiin yhteydessä olevista tekijöistä. Poliisin organisaatiokulttuurin ja samalla turvallisuuskulttuurin tutkiminen olisi kuitenkin avainasemassa kehitettäessä poliisin turvallisuusjohtamista.

Turvallisuuskulttuuri syntyy Teperin (2014, 17–18) mukaan johtamalla, turvallisuuskulttuurin luominen ja kehittäminen ovat turvallisuuden hallinnan kulmakiviä. Turvallisuuskulttuuria voidaan kehittää kahden periaatteen avulla:

- 1) Organisaatiossa on laadittuna turvallisuuden toteuttamista tukevat rakenteet, normit, ohjeet ja toimintatavat sekä tavoitteet. Menettelyt ja niihin liittyvät vastuut ovat selvät ja ajantasaiset.
- 2) Organisaatiossa ollaan tietoisia turvallisuuden toimintamalleista, ne ovat selkeitä ja helposti löydettävissä. Toimintamalleista tulee olla paitsi yhdenmukainen käsitys myös kyky toteuttaa niitä myös käytännössä.

Turvallisuutta ei voida toteuttaa ilman, että organisaatio on tehnyt siihen liittyvän strategisen valinnan, jolla johto on linjannut asian tärkeäksi pitkän tähtäimen kehityskohteeksi (Teperi 2014, 18).

Hyvä turvallisuuskulttuuri on hyvän henkilöstöjohtamisen ja tehokkaan turvallisuudenhallinnan yhteistulos. Turvallisuuden johtamisen tulee siksi olla yksi johtamisasia muiden joukossa. (Kerko 2001, 32.)

Turvallisuuteen ja sen johtamiseen liittyy myös **paradokseja**, jotka ovat yksi turvallisuuskulttuurin ilmentymä. Paradoksit tulee tiedostaa välttääkseen luomasta näennäistä turvallisuutta.

Poliisin riskienhallinnan seminaarissa 17.9.2012, silloinen rajavartiolaitoksen komentaja Tom Hane'n esitteli paradokseja seuraavasti: (Reason; seminaarissa Hane'n 2012)

- *Organisaatiot määrittelevät turvallisuustasoaan sattuneiden onnettomuuksien kautta. Tämä aiheuttaa sen, että onnettomuushistorian ollessa vähäinen, organisaatio kuvittelee toimivansa turvallisesti, vaikka tällaista johtopäätöstä ei voidakaan tehdä.*
- *Turvallisuutta kehittävät toimet tai suojaukset lisäävätkin turvattomuutta. Esimerkiksi automatisointi saattaa aiheuttaa vaarallisempia epäselvyyksiä ja päätöksenteon virheitä kuin pienet inhimilliset erheet, joita automaatiolla on pyritty poistamaan.*
- *Ihmisen muuntumiskyky ja sopeutuminen hetki hetkeltä vaihtuvaan tilanteeseen ovat myös turvallisuutta edistäviä ominaisuuksia epävarmassa ja dynaamisessa toimintaympäristössä. Silti pyrimme usein ohjeilla, määräyksillä ja harjoittelulla poistamaan ”persoonallisia eroja” ja yhtenäistämään toimintatapoja*

5.2. Laatujohtaminen

Turvallisuusjohtamisen kokonaisuutta lähestytään tässä tutkimuksessa käymällä läpi laadun käsitettä ja laatujohtamisen teoriaa. Näistä pyritään löytämään keskeiset yhtenäisyydet turvallisuusjohtamisen tavoitteiden kanssa.

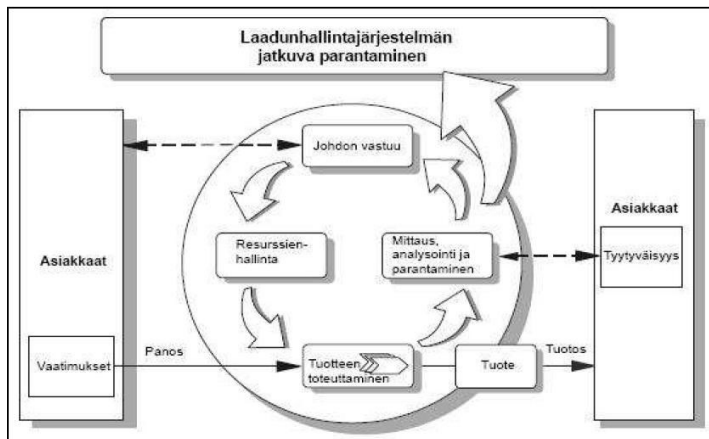
Laadun käsite

Laatu -käsitteellä on erilaisia tulkintoja riippuen siitä missä yhteydessä siihen viitataan. Yleisesti se voidaan käsittää asiakkaan tarpeiden täyttämisenä mahdollisimman kustannustehokkaasti. Laatuun liittyy keskeisesti myös jatkuva parantaminen sekä laadun vaatimusten muuttuminen. Laadun kannalta virheettömyyttäkin tärkeämpää on se, että tehdään oikeita asioita. Laatu on käsitteenä monitahoinen ja vaikea ja eri määritelmät saattavat näyttää hyvin erilaisilta, riippuen siitä onko laatu määritelty teoreettisesti vai käytännönläheisesti. Käytännön päämääristä katsoen laatu määritellään usein tuotteen tai palvelun kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. (Luoma, 2001, 63–65, Lecklin, 2002, 18–20.)

Tässä tutkimuksessa laatu ymmärretään toiminnaksi joka tähtää asiakkaan saaman palvelun parantamiseen, toimintaprosessien sisällön kehittämiseen ja henkilöstön osaamisen nostamiseen (SM 8/1993).

Laadunhallinta

Laadun valmistamiseksi voidaan käyttää erilaisia laadunhallintajärjestelmiä. Suomen standardisoimisliitto SFS on julkaisut 2008 *Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset* – standardin (SFS-EN ISO 9001, 14): jossa esitetyn laadunhallintajärjestelmän mallin tarkoitus on laadun jatkuva parantaminen. Mallissa oleva tuote voi tarkoittaa myös palvelua. Hyvän laadun määrittelevät asiakkaat, joiden tyytyväisyys myös määrittää sen onko toteuttamisessa onnistuttu. Mallissa johdon vastuulla on toteutukseen osallistuvien resurssien hallinta. Mittauksen, analysoinnin ja parannusten jälkeen johdon vastuulle jää arvioida käytettävissä olevat panokset ja resurssit uudelleen.



Kuva 9 Prosessiin perustuva laadunhallintajärjestelmän malli (SF-EN-ISO 9001, Laadunhallintajärjestelmät, Vaativuudet).

Laadunhallintajärjestelmän standardi ei sisällä muita johtamisjärjestelmiä koskevia vaatimuksia, kuten työterveyteen tai -turvallisuuteen tai riskienhallintaan liittyviä vaatimuksia, mutta standardia noudatettaessa voi laadunhallintajärjestelmään yhdistää myös muita johtamisjärjestelmiä ja mukauttaa laadunhallintajärjestelmää näiden mukaan (SFS-EN ISO 9001, 12).

Laadunhallintajärjestelmän käyttöön ottamisen yleisiä vaatimuksia on esitelty laadunhallintajärjestelmien standardissa (SFS-EN ISO 9001, 14), organisaation tulee sen mukaan luoda, dokumentoida ja toteuttaa laadunhallintajärjestelmä, jota se pyrkii jatkuvasti parantamaan.

Organisaation tulee siksi määritellä:

- laadunhallintajärjestelmää varten tarvittavat prosessit ja se miten niitä sovelletaan organisaatiossa
- prosessien keskinäinen vuorovaikutus ja järjestys
- kriteerit ja menetelmät, joita tarvitaan varmistamaan prosessien vaikuttavuus ja ohjaus

Lisäksi organisaation tulee varmistaa toimintaan tarvittavien resurssien ja informaation saatavuus, sekä seurata, mitata ja analysoida prosesseja sekä toteuttaa ne toimenpiteet joita tarvitaan tulosten saavuttamiseen ja prosessien jatkuvaan parantamiseen.

Onnistuneeseen laadun kehittämiseen kuuluu sekä asioiden että ihmisten johtaminen. Laatustrategia tulee täsmentää osaksi kokonaistrategiaa. Organisaation laatujärjestelmä ja -käsikirja tulee rakentaa prosessi- ja työkuvauskehykseen. Ihmisten on paitsi opittava myös sisäistettävä laatu yhteisenä tavoitteena. (Lämsä ym. 2005, 208.)

Laatujohtamisen käsite

Laatujohtaminen on käännetty englanninkielisistä sanoista Total Quality Management, sanoihin voidaan tiivistää laatujohtamisen keskeinen sanoma.

Quality -sanan voidaan nähdä viittaavan laatuun, asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaisiin laadun määrittäjinä. Total Quality viittaa paitsi siihen, että koko organisaation täytyy olla mukana laadun kehittämisessä myös siihen, että laadun tulee kattaa kaikki organisaation prosessit. Management –sana korostaa erityisesti johdon sitoutumisen tärkeyttä. (Lumijärvi, Jylhäsaari, 2000, 27.) Suppean määritelmän mukaan laatujohtaminen voidaan määritellä prosessiksi, joka korostaa tietoisia pyrkimyksiä laadulliseen virheettömyyteen organisaation kaikissa toiminnoissa (Lumijärvi, Jylhäsaari 2000, 28).

Laatujohtaminen voidaan nähdä laajana käsitteenä, jolla tarkoitetaan laatuajattelun perusteella omaksuttua kokonaisvaltaista johtamismallia, jossa laatu ulotetaan kaikkeen organisaation tekemiseen. Tällöin laatujohtamisen käsite on rinnasteinen muille johtamismalleille, esimerkiksi tulos- ja prosessijohtamiselle. (Luoma 2001, 74.)

Laatujohtaminen sai alkunsa Japanista jo 1950-luvulla, yritysanalyytikot ovat pitäneet laatujohtamismallia yhtenä syynä Japanin vahvaan asemaan maailmantaloudessa toisen maailmansodan jälkeen. Suomalaiseen julkiseen organisaatioon laatujohtamismalli rantautui 1980-luvun alussa. Mallin tulemistakin osaksi suomalaista johtamiskulttuuria hidasti mm. lähestyvä lama, jolloin kustannuksia karsittiin ja keskityttiin fuusioihin ja rationalisointikeskeiseen ajatteluun. Laatuasia nousi voimakkaasti esiin vuoden 1998 keväällä, jolloin valtio ja kunnat antoivat yhteisen julistuksen ”Julkisten palveluiden laatustrategia”. (Lumijärvi, Jylhäsaari, 2000, 11–14.)

Laatujohtaminen poliisissa

Laatutoiminnan poliisissa voidaan katsoa käynnistyneen kuitenkin jo vuonna 1993 sisäasiainministeriön ns. LATU -projektin raportista ”Tuottavuus ja laatu poliisitoimessa - Nykytila ja suuntaviivoja vuoteen 1998; (SM 8/1993), jolla luotiin pohjaa poliisitoiminnan laadun kehittämiseksi. Poliisin tulossuunnitelmiin laatutoiminnan laajentaminen ja syventäminen tulivat keskeisiksi kehittämisvälineiksi 1990 -luvun lopulla, jolloin laadun kehittämisestä tuli tavoitteellista ja sen tuli kattaa poliisin kaikki toiminta-alueet (Luoma 2001, 12). Poliisihallinnossa laatu osana johtamiskeskusteluja vahvistui ja tätä edisti mm. Markku Luoman väitöskirja Laatu lainvalvontaan, joka käsitteli laadun ja osaamisen kehittämistä poliisihallinnossa. Luoman (2001, 63) mukaan poliisihallinnossa on ryhdytty puhumaan laadun kehittämisestä, mutta se mitä poliisitoiminnassa tällä kulloinkin tarkoitetaan, ei ole ongelmatonta.

Laatupalkintomalli otettiin käyttöön julkisissa organisaatioissa 1999 ja vuonna 2001 siirryttiin käyttämään Euroopan laatupalkintomallia. Malli on organisaation johtamisen, kehittämisen ja arvioinnin väline, jonka tavoitteena on toiminnan jatkuva parantaminen. (Salminen yms., 2002, 4-5.) Luoma (2001, 281) esittää väitöskirjansa toimintasuosituksissa, että poliisitoiminnan laadunarviointiperusteet soveltuvat laatupalkinnossa käytettäväksi, mutta poliisin laatupalkintoa tulisi kehittää kiinnostavammaksi.

Poliisin laatustrategia julkaistiin vuonna 2006. Strategian mukaan laatutavoitteena on, että poliisi pystyy vastaamaan yhteiskunnan odotuksiin ja tarpeisiin ja toimimaan laadukkaasti.

Poliisin laatutoiminnan tavoitteet määritetään strategiassa seuraavasti:

- Laadun kehittämisellä pyritään parempaan työn tulokseen ja tuottavuuden parantamiseen.
- Laatutoiminnalla yhtenäistetään työmenetelmiä ja luodaan poliisityölle ennustettavuutta.
- Laatua kehittämällä parannetaan poliisin asiakaspalvelua.

- Laatua arvioidaan yhtenäisen kriteeristön mukaan.
- Laatutoiminnan avulla edistetään henkilöstön osallistumista työn kehittämiseen.

CAF (Common Assessment Framework) on julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu laadunarvioinnin työkalu.

CAF laatujohtamisen arviointimalli käynnistyi poliisihallinnossa 2010, arvioinnilla on neljä päätavoitetta:

- 1) Helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa julkisella sektorilla
- 2) Auttaa paikantamaan julkisen sektorin organisaatioiden vahvuuksia ja parantamisalueita
- 3) Yhdistää erilaisia käytössä olevia laadunhallintamenetelmiä
- 4) Edesauttaa julkisen sektorin organisaatioiden välistä vertailukehittämistä. (VM, 2006, 4.)

Laatu ja turvallisuus

Tämän tutkimuksen aiheen kannalta laatuajattelu ja -johtaminen voidaan nähdä keskeisenä, sillä turvallisuus- ja laatuajattelu ovat hyvin lähellä toisiaan. Laatujohtamismallit, kuten ISO 9000 standardi soveltuvat hyvin myös turvallisuuden johtamisen malleiksi. Molemmilla on sama tavoite – häiriötön prosessi, jonka lopputuotteena on korkea asiakastyytyväisyys (Leppänen, 2006, 25). Tässä tutkimuksessa turvallisuusjohtaminen nähdään kiinteänä osana organisaation laadunhallintajärjestelmää ja johtamiseen liittyviä toimintoja.

Laatujohtaminen on ajattelutapa, jossa laatua pyritään hallitsemaan ja johtamaan kokonaisvaltaisesti, laatuajattelun täytyy läpäistä koko organisaatio. Perinteisesti sekä laatu- että prosessijohtaminen on jalkautettu ensin tuotantoon ja sieltä ne ovat laajentuneet muihin osastoihin.

Laatujohtamisen painopistettä tulee siirtää kohti innovaatiojohtamista, jossa yhdistyy luovuus, systematiikka ja prosessijohtamisen periaatteet.

Innovatiivisuus on paitsi luovaa ideointia myös tiukkoja prosesseja, joiden lopputuloksena syntyy uusi prosessi tai palvelu. (Sydänmaanlakka 2015, 158-159.)

Laatuajattelun yhtenä keskeisenä osana on prosessien tarkastelu ja kehittäminen, sen myötä johtamisteorioiden joukkoon on kehitetty myös prosessijohtamisen teoria (Luoma, 2001, 76–77). Prosessikuvaukset ovat osa laatujärjestelmää (Lecklin, 2002, 152).

Laatu vaatii aina toimivia prosesseja, siksi prosessijohtamisesta ei voi puhua ilman, että määritellään ensin se laatu jota tavoitellaan. Laadukas palvelu vaatii aina laadukkaan prosessin olemassaolon (Lumijärvi ym. 2000, 74). Seuraavassa kappaleessa käydään läpi prosesseja ja niiden merkitystä osana laadukasta turvallisuusjohtamista.

5.3. Prosessijohtaminen

Tässä kappaleessa turvallisuutta ja sen johtamista lähestytään prosessien näkökulmasta. Tavoitteena on löytää prosessi- ja turvallisuusjohtamisen liityntäpinnat ja yhteiset tavoitteet.

Vaikka prosessilähtöinen ajattelu on ollut aina olemassa, siitä on puhuttu prosessilähtöisellä terminologialla vasta jonkin aikaa. Prosessien kehittämisestä on puhuttu aiemmin mm. pohdittaessa laatuvirhepoikkeamien määrää. Julkiselle sektorille prosessiajattelu teki tuloaan pitkään ja se alkoi juurtua johtamisen käytäntöihin ja toiminnan kehittämiseen 1980- ja 1990- luvuilla. Organisaation kehittäjille prosessit tulivat tutuiksi viimeistään laatupalkintokriteeristöjen kautta. Julkisen sektorin prosessien kehittäminen kytkeytyy hallinnon tuloksellisuusvaatimuksiin ja vaikuttavuuteen ja eroaa siksi yksityisen sektorin prosessien kehittämisestä. Vaikuttavuustavoitteet tuleekin nähdä prosessiajattelun lähtökohtana. (Virtanen, Wennberg, 2005, 64–65, 68.)

Poliisiorganisaation tulostavoitteet asetetaan sisäasiainministeriössä, poliisi on turvallisuuspalvelujen tuottaja, jonka toiminnalle asetetut tavoitteet edellyttävät organisaatiolta paitsi olemassa olevien resurssien suuntaamista oikein myös prosesseja, jotka mahdollistavat tulostavoitteiden kustannustehokkaan toteutumisen.

Prosessin määritelmä

Prosessi on joukko toimintoja, jotka on liitetty toisiinsa ja joiden toteuttamiseen tarvitaan resursseja.

Organisaation toiminnan kannalta kiinnostavimpia ovat prosessit, jotka ovat kriittisiä sen menestymisen kannalta. (Laamanen, Tinnilä, 2008, 121.)

Prosessit on perinteisesti jaettu ydin- tuki-, avain-, pää-, osa- ja alaprosesseihin, jotka Lecklin (2002,144) määrittelee seuraavasti; **Ydinprosessi:** Asiakasta palvelevia prosesseja, joiden lähtökohtana on yrityksen ydinkyvyykyys. Tyypillinen ydinprosessi voi olla esimerkiksi asiakaspalvelu. **Tukiprosessi:** Yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka tukevat organisaation toimintaa ja luovat edellytykset ydinprosessien onnistumiselle. Tyypillinen tukiprosessi voi olla esimerkiksi henkilöstöhallinto. **Avainprosessi:** Yrityksen tärkein prosessi ja kehittämiskohde. Voi olla jokin tai jotkin ydin-, tuki- tai osaprosesseista. **Osa- ja alaprosessi:** Ovat prosessihierarkian alemmalla tasolla olevia prosesseja. Työvaiheista ei kuitenkaan laadita prosessikaavioita vaan työohje.

Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisen ajatus on, että toiminnan kehittäminen perustuu toimintojen yksinkertaistamiseen, virtaviivaistamiseen ja toiminnan organisointiin prosessien mukaisella tavalla. Taustalla on huomio siitä, että laatuvirheistä huomattavan suuri osa tapahtuu työprosesseissa, jotka koskevat useampaa yksikköä. (Luoma, 2001, 77.)

Prosessimaisen toimintamallin tavoitteena on parantaa laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta ja tehostaa palveluodotusten toteuttamista. Toimiakseen vaikuttavasti organisaation tulee määritellä ja hallita toisiinsa vaikuttavia toimintoja. Prosessiksi voidaan käsittää toiminta tai joukko toimintoja, joissa käytetään resursseja ja joita johdetaan siten, että toimintaan suunnatuista panoksista saadaan tuotoksia. Yhden prosessin tuotos voi olla seuraavan prosessin panos (SFS-EN ISO 9001, 8).

Organisaatio muodostuu ryhmästä ihmisiä, jotka ovat järjestäytyneet yhteisen tehtävän toteuttamiseksi. Pelkästään yhdessä toimiminen ei muodosta organisaatiota. Organisaatiolle ominaista on muodostaa rajapinta, jonka perusteella tiedetään kuka kuuluu ryhmään ja kuka ei. Funktionaalisessa organisaatiossa samantyyppistä työtä suorittavat ihmiset ja toiminnot sijoitetaan samaan yksikköön. Funktionaalinen organisoituminen aiheuttaa kuitenkin yhteistyötä vaikeuttavia rajapintoja, joita prosessijohtamisella pyritään ratkaisemaan. (Laamanen & Tinnilä, 2008, 115.)

Prosessijohtaminen on organisaation toimintatapa, jossa sitä johdetaan prosessien avulla. Osastojen rajat ylittävillä prosesseille on määriteltävä omistajat, jotka vastaavat sen kehittämisestä ja suorituskyvystä. Prosessijohtaminen merkitsee luopumista funktionaalisesta organisaatiosta, jolloin tärkeimpien prosessien omistajat ovat myös yrityksen johdossa. Organisaation toiminta perustuu hierarkkiseen prosessirakennelmaan, jossa prosessit liittyvät verkkomaisesti toisiinsa. Eri prosessien tulee muodostaa hallittu kokonaisuus. Prosessijohtamisella pyritään käytännön toiminnan yhtenäisyyteen. Prosessijohtaminen ei kuitenkaan sovi kaikkiin toimintoihin, helpointa sitä on soveltaa loogisesti eteneviin prosesseihin. Tietyt toiminnot eivät etene loogisesti, joitain tehtäviä voidaan suorittaa joko rinnakkain, valikoiden, vaihtoehtoisesti tai toiminto voi kuulua osana moniin eri prosesseihin, jolloin niiden soveltaminen prosessijohtamiseen on hankalaa. (Lecklin 2002, 140–143.)

Huomionarvoista on, että Euroopan laatupalkintomallissa yksi arviointialue on prosessit.

Mallissa painottuu keskeisten prosessien tarkastelu ja siinä edellytetään prosessien ymmärtämistä, niiden määrittelyä ja kuvaamista. Prosessikuvaus nähdään kuvauksena palvelun tuottamisesta ja niistä toimenpiteistä ja menettelyistä joita siihen sisältyy. Tärkeää on hahmottaa prosessien väliset yhteydet ja niiden välitön yhteys eri asiakasryhmien tarpeisiin. Vaikka julkisella sektorilla palvelun tuottajan tehtävät määräytyvät lainsäädännön kautta on pääosin kuitenkin palvelun tuottajan päätettävissä miten nuo tehtävät hoidetaan. (Salminen ym. 2002, 18–19.)

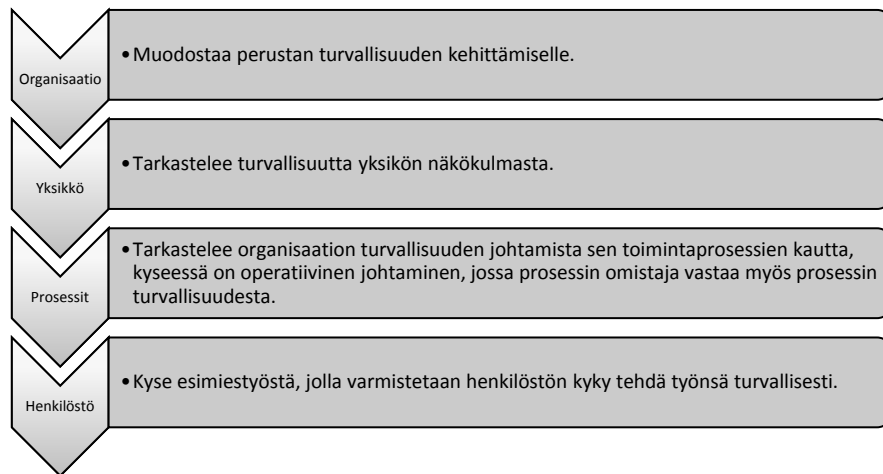
Julkiset organisaatiot ovat rakenteeltaan jäykkiä, toimintatavat ovat vakiintuneita ja estävät nopea muutoksen, organisaation jäykkyyttä ei kuitenkaan saisi selittää sen jäykkyydellä. Prosessikehittäminen vaatii organisaatiolta rohkeutta ja johtajuutta. Rohkeutta vaaditaan koska prosessin kehittäjät joutuvat painostamaan organisaatiota ajattelemaan uudella tavalla, prosessikehittämisessä etsitään jotain sellaista mitä ei vielä ole. (Virtanen, Wennberg, 2005, 64–65, 68.)

Prosessit ja turvallisuus

Turvallisuus voidaan nähdä yhtenä organisaation tukiprosesseista, jonka tavoitteena on turvata ydinprosessin onnistuminen. Turvallisuuden tulisi läpäistä kaikki organisaation prosessit, jolloin sitä voidaan pitää myös avainprosessina. Poliisin riskienhallintapolitiikan mukaan riskienhallinta on koko organisaation kattava prosessi jolla varmistetaan, että johtamis-, päätöksenteko- ja suunnitteluprosesseissa on käytettävissä riittävä tieto riskeistä.

Organisaation turvallisuutta voidaan kehittää vain organisaation toimintaprosessien kautta, turvallisuusasiat tulee huomioida osana jokaista prosessia, niiden jokaisessa vaiheessa. Sekä prosessi- että turvallisuusjohtamisessa huomiota tulee kiinnittää erityisesti rajapinnoilla oleviin prosesseihin, jotka ylittävät yksikkörajat ja joiden omistajuus voi olla epäselvä. Prosessien määrittely on myös lähtökohta organisaation suojattavien kohteiden määrittelylle.

Turvallisuusjohtaminen voidaan jakaa neljään eri tasoon, joista prosessien johtamisen taso on yksi:



Kuva 10 Turvallisuusjohtamisen tasot, Miettinen (2002, 55–56).

Prosessien turvallisuus kompleksisessa toimintaympäristössä vaatii prosesseilta ketteryttä, toimintaa tulee suunnitella enemmänkin sekä - että kuin joko - tai lähtökohdista. Seuraavassa kappaleessa käydään läpi kompleksisuutta ja sitä, miten organisaatiota tulisi tällaisessa toimintaympäristössä johtaa.

5.4. Johtaminen kompleksisessa toimintaympäristössä

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on kehittää poliisiorganisaatiota sen turvallisuusjohtamisen osa-alueen kautta, siksi tämänhetkinen toimintaympäristö, sen jatkuva muuttuminen ja kompleksisuus täytyy huomioida samoin kuin aiemmin käsitellyt prosessi- ja laatujohtamisen periaatteet. Mainittakoon, että kompleksisuusperusteisen tietojohdamisen mallin: Complexity based-Knowledge Management ovat kehittäneet Matti Koivuaho ja Harri Laihon. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan hyödynnetä tuota mallia.

Jatkuva muutos organisaation pysyvänä olotilana on ristiriitaista, sillä tehokkaasti toimivalla organisaatiolla on hiotut rutiinit ja prosessit perustehtävän suorittamiseksi, nämä kuitenkin ovat yksi keskeinen muutoshitauden lähde.

Organisaation toiminnalle on tyypillistä operatiivisen tehokkuuden tavoittelu ja pyrkimys ympäristön epävarmuuden ja yllätysten eliminointiin, jotta toiminta voisi jatkua ilman keskeytyksiä. (Lehtiö, Keränen, 2012, 1-2.)

Tulevaisuus muuttuu koko ajan yllätyksellisemmäksi ja kompleksisemmäksi. Elämme epävarmuuden ja erilaisten uhkien aikaa. Poliittiset, teknologiset, taloudelliset ja sosiaaliset muutokset ovat nopeita. Epäjatkuvuus ja muutokset ovat täynnä paitsi uhkia myös mahdollisuuksia. Julkisen sektorin toimintatapojen uudistaminen tuntuu usein hitaalta, syynä tähän voi olla, etteivät vanhat menetelmät toimi uudessa ympäristössä, päätöksenteko, johtamis- ja organisaatiokulttuuria tulisikin uudistaa sopimaan paremmin muuttuvaan toimintaympäristöön. (Sydänmaanlakka 2015, 25-26.)

Vaikka rutiinit tehostavat toimintaa, tulee muistaa, ettei vanhoilla menetelmillä useinkaan voida ratkaista uusia ongelmia, kuten Albert Einstein aikoinaan sanoi: "Emme voi ratkaista ongelmia ajattelemalla samalla tavalla kuin silloin, kun loimme ne".

Toimintaympäristön muutokset voidaan jakaa neljään tyyppiin. Muutos oli hidasta 1970 – luvulla, jolloin siihen pyrittiin vastaamaan lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmilla, 80-luvulla muutos oli säännöllistä ja silloin alettiin puhua strategisesta suunnittelusta, 90- luvulla toimintaympäristö muuttui kompleksiseksi ja tätä pyrittiin hallitsemaan strategisella johtamisella. 2000-luvun toimintaympäristöstä puhutaan epäjatkuvana, yllätyksellisenä, pirstaleisena ja kaoottisena. Tyypillistä tälle ajalle on, että tulevaisuuden ennakoiminen on lähes mahdotonta ja osaaminen on organisaatiossa hajallaan, jolloin organisaation toimintaa on muutettava strategisen ajattelun suuntaan. Strateginen ajattelu on herkkyyttä havaita ja ennakoida heikkoja signaaleja sekä nopeaa reagointia organisaation kaikilla tasoilla. (Sydänmaanlakka 2015, 26-27.)

Vaikka tämän hetken toimintaympäristö tunnettaisiin hyvin, ei voida luotettavasti ennustaa sitä, miten kompleksisuus vaikuttaa toimintaan tulevaisuudessa.

Siksi muutokseen tulee varautua niin hyvin kuin se olemassa olevan tiedon valossa on mahdollista. Kompleksisuuden merkitystä tulevaisuudessa ei voida yliarvioida, se ymmärtäminen ja siihen varautuminen on tärkeää siksi, että organisaation toteuttaessa kompleksisuuden hallintaa prosessina avautuu tiedon käytölle huimat mahdollisuudet (Virtanen, Stenvall 2014, 106-107).

Kompleksisuuden käsite

Kompleksisuus sanana viittaa usein jonkin ilmiön kielteisiin puoliin. Kompleksinen sanan synonyymejä ovat muun muassa vaikeaselkoinen, monimutkainen ja ongelmallinen, käänkössanoissa taas lähimpänä ovat monitulkintainen ja monimutkainen. Kompleksisuuden vastakohtana taas on pelkistettävyyys tai pelkistäminen.

Kun kompleksisuus -sanana merkitystä lähestytään Englannin sanana Complexity, juontaa sen alkuperä latinan sanasta Complexus, joka tarkoittaa yhteenkietoutunutta. (Vartiainen ym. 2013, 51–52.)

Vartiainen ym. (2013, 52) määrittelevät kompleksisuuden siten, että se on eräänlainen pirullisen ongelman ja organisatorisen toiminnan yhteenkietoutuma, sen eri osat ovat toisistaan riippuvaisia ja vuorovaikuttavia. Tätä määrittelyä noudatetaan myös tässä tutkimuksessa. Kompleksisuusajattelun keskeinen arvo on siinä, että organisaatiot nähdään jatkuvasti kehittyvinä kokonaisuuksina (Virtanen, Stenvall, 2014, 20).

Vartiainen ym. pohtivat pirullisia ongelmia ja kompleksisuutta neljän eri näkökulman avulla. Nykyiset johtamis- ja päätöksentekomallit eivät yksinään riitä ratkaistaessa pirullisia ongelmia, varautuminen ennalta arvaamattomaan ohjaa, muotoilee ja muuttaa organisaation toimintaa, kompleksisuutta esiintyy monitulkintaisissa asiantuntijaorganisaatioissa ja menestyäkseen organisaation tulee mukautua kompleksisuuteen. (Vartiainen ym. 2013, 14.)

Tulevaisuuden hahmottaminen hallinnan, johtamisen, kompleksisuuden näkökulmista liittyvät toisiinsa ja tulevat ymmärretyksi toistensa avulla, esimerkiksi johtamisen näkökulmasta johtamistyö jää yksiulotteiseksi, jos sen taustalla ei tunnisteta rajapinnoilla vaikuttavia systeemejä, jotka voivat olla mitä tahansa yksinkertaisen ja kaoottisen väliltä. Mitä kompleksisempia systeemit ovat, sen monimutkaisempia ja epävarmempia ne ovat. Kaoottinen systeemi ei tarkoita täydellistä hallinnan puutetta vaikka järjestystä ei välttämättä osata hahmottaa. Johtamistyöllä luodaan edellytykset kaoottisuuden hallintaan. (Virtanen ja Stenvall 2014, 106–107.)

Kun muutosilmiöitä tarkastellaan eri näkökulmista, poliittisesta, taloudellisesta, sosiaalisesta tai psykologisesta niistä tulee vaikeasti hahmotettavia, tähän tarvitaan kompleksisuusajattelua. Kompleksisuusajattelu pyrkii hahmottamaan organisaatiot systeemeinä, jotka ovat kietoutuneet toisiinsa, systeemissä kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Tämä ajattelu korostaa tietämisen rajallisuutta ja kannustaa tarkastelemaan ilmiötä eri suunnista. Näin ilmiöistä voidaan saada enemmän tietoa kuin vain yksi näkökulma antaisi. (Sydänmaanlakka 2015, 31–32.)

Kompleksisuusajattelu haastaa perinteiset organisaatiot ja johtamisopit päästämään irti lineaarisesta ajattelusta, joka tukeutuu ajatteluun joka korostaa pelkistettyä ja suoraviivaista ongelmanratkaisua ja byrokraattista päätöksentekoa. Lineaarinen ajattelu ei toimi kompleksisessa verkostotaloudessa. (Sydänmaanlakka 2015, 31-32.)

Sydänmaanlakka (2015, 33) esittää, että kompleksisuusajattelua tarvitaan exponentiaalisen muutoksen hahmottamiseen ja siihen liittyvien pirullisten ongelmien ratkaisemiseen. Exponentiaaliselle muutokselle on tyypillistä alun hitaus ja hidas kiihtyminen joka päättyy yllättävään räjähdykseen. Kesystä ongelmasta kasvaa muutoksen kuluessa pirullinen ongelma.

Sydänmaanlakka tiivistää Vartiaista ym. (2013, 14) mukaillen kompleksisuusajattelun neljään hypoteesiin:

- Nykyisillä johtamis-, toiminta- ja suunnittelumalleilla ei yksinään kyetä ratkaisemaan pirullisia ongelmia
- Yllätyksiin varautuminen on oltava tärkeä osa organisaation toiminnassa
- Kompleksisuus esiintyy asiantuntijaorganisaatioissa, jonka ympäristö on hyvin monitulkintaista
- Organisaation tulee menestyäkseen mukautua monitulkintaisuuteen

Kompleksisuus ja turvallisuus

Muutoshitaus ja rutiinit näkyvät haasteena myös turvallisuusjohtamisessa, jossa vanhoja hyväksi havaittuja tapoja on vaikea muuttaa ilman systemaattista ja kokonaisvaltaista johtamista. Kompleksisuus on keskeinen osa turvallisuusjohtamista, jossa pyritään arvioimaan tapahtumaketjuja kokemuksen ja olemassa olevan tiedon valossa ja perustamaan todennäköisyyden arviointi näihin.

Yhtenä turvallisuudenhallinnan haasteena, onkin jo aiemmin mainittu tekniset ja sosiaaliset muutokset, josta syystä riskienhallinnan painopiste on siirtymässä teknisestä riskienhallinnasta kohti kompleksisuuden hallintaa (Reiman, Oedewald, 2007, 32–36).

Kuten aiemmin todettiin laatu- ja turvallisuusjohtaminen ovat lähellä toisiaan, tähän tarvitaan lisäksi innovatiivista johtamista, joilla kompleksisesta toimintaympäristöstä voidaan selvittää, toimintaympäristön nopeat muutokset vaativat myös innovatiivista turvallisuusajattelua. Turvallisuusjohtamisen ja laatujohtamisen ajattelutavat ovat samankaltaisia ja alla olevaan lainaukseen laatu- sanan tilalle voisi hyvin sijoittaa sanan turvallisuus.

Laatujohtamisen painopistettä siirretään innovaatiojohtamiseen, koska aina parhaat käytännöt eivät riitä, tarvitaan uusia ja ainutkertaisia menetelmiä. Luovuus ja innovatiivisuus tulee kehittää koko organisaation osaamiseksi.

Toimintaympäristön nopeat muutokset vaativat muutosjohtamisen hallintaa ja organisaation muutos- ja uudistumisvalmiutta tulee kehittää järjestelmällisesti. (Sydänmaanlakka 2015, 71.)

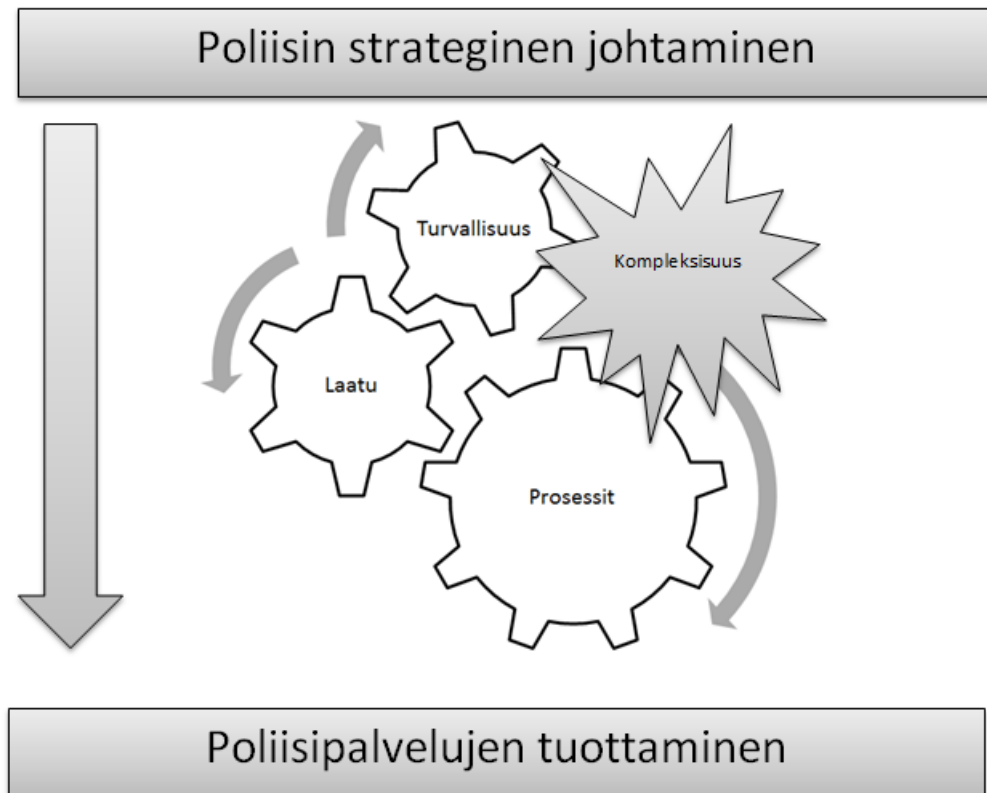
Turvallisuuden ja kompleksisuuden yhteyttä kuvaa hyvin myös seuraavaa yleisesti tunnettu lainaus kirjasta Havukka-ahon ajattelija (Veikko Huovinen, 1952):

"Se on sitä, että asiat harkitaan etukäteen ja kuvitellaan tapaus sikseenkin elävästi, että kun se kerran tapahtuu, on reitit selvät. Tätä lajia on harvalle suotu. Jolla sitä on, niin pitääkööt hyvänään! Mutta tässä lajissa on kaksi pahaa vikaa; asia jää huvikseen tapahtumatta tai se sattuu eri tavalla. Joka arvaa ottaa nämäkin huomioon, sille on maailmanranta kevyt kiertää..."

5.5.Yhteenvedo tutkimukseen liittyvistä teorioista

Käsiteltyjen teorioiden näkökulmasta turvallisuusjohtamisen kokonaisuus voitaisiin tiivistää seuraavasti: Organisaation menestys perustuu toimiviin prosesseihin. Toimiakseen prosessit vaativat jokaiselta osa-alueelta laatua. Turvallisuusjohtamisen tehtävä on varmistaa että prosessin toteutumiselle tiedossa olevat uhat voidaan poistaa tai niitä voidaan pienentää. Kompleksinen toimintaympäristö tuo tähän oman haasteensa, johon voidaan vastata vain panostamalla kokonaisvaltaiseen innovatiiviseen johtamiseen.

Saman kokonaisuuden voi kuvailla laadun näkökulmasta seuraavasti: Laatuun vaikuttavat organisaation tapa toimia, sen prosessit sekä asiakkaiden kokemukset näiden prosessien tuotosten laadukkuudesta. Turvallisuusjohtaminen toimii osana laatujohtamista varmistuen prosessien eri osien ja kokonaisuuden häiriöttömyyden ja vahingoittumattomuuden. (Juuti 2006, 25–26.) Prosessien jäykkyys voi kuitenkin muodostua turvallisuuden ja laadun esteeksi tilanteissa, joissa kompleksinen toimintaympäristö vaatii niiltä nopeita muutoksia.



Kuva 11 Turvallisuus osana poliisin johtamisen kokonaisuutta.

Turvallisuusjohtamisella ja riskienhallinnalla varmistetaan prosessien panosten, toimintojen ja tuotosten toteutuminen suunnitellusti (Leppänen 2006, 25).

Poliisiorganisaatio on kokenut viime vuosina useita organisaatiomuutoksia, jotka ovat jättäneet jälkensä myös poliisin johtamistoimintoihin. Julkinen sektori kokee kuitenkin jatkuvia muutoksia, jolloin johtamista tulee tarkastella koko ajan muuttuvan toimintaympäristön valossa, tunnistuen myös epävarmuuteen liittyvät riskitekijät.

Julkisen sektorin tuleviin muutoksiin liittyy Sydänmaanlakan (2015, 34-35) mukaan ainakin seuraavat ongelmat, jotka tekevät tulevaisuuden hahmottamisen hankalaksi:

- Tietoon liittyvä epävarmuus, jolloin tietoa on joko liian vähän tai paljon, se voi olla vanhentunutta tai pirstaleista.
- Ilmiöiden monimutkaisuus liittyy tiedon valtavaan kasvuun ja asioiden monimutkaistumiseen.

- Ilmiöiden epäselvyys, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa monia yhteiskunnan ilmiöitä on vaikea tunnistaa tai nimetä, jolloin niihin ei osata reagoida tarpeeksi nopeasti ja oikealla tasolla.
- Ilmiöiden monitulkintaisuus ilmenee asioiden välisissä syy-yhteyksissä, jotka eivät aina ole selviä, jolloin on vaikea arvioida niiden vaikutuksia organisaatioon.

Älykäs julkinen johtaminen vaatii, että johtamisen viitekehys päivitetään vastaamaan tämän päivän toimintaympäristöä. Tämä tarkoittaa mm. siirtymistä hierarkkisesta organisaatiosta verkostoihin, järjestyksen korostamisesta monimutkaisuuden hallintaan, "joko - tai" -ajattelusta "sekä - että" -ajatteluun ja budjettisuunnittelusta strategiseen ajatteluun. Kontrollista , järjestyksestä ja valvonnasta olemme siirtymässä entistä monimutkaisempaan toimintaympäristöön. Kaikkea ei voi kontrolloida, jolloin monimutkaisuutta on pyrittävä hallitsemaan, epäselviin tilanteisiin ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua. Strategiselta ajattelulta vaaditaan herkkyyttä havaita muutoksia ja reagoida niihin nopeasti. (Sydänmaanlakka 2015, 40-42.)

Juuri tuo monimutkaisuuden hallinta osana poliisin johtamista puoltaa turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan näkökulman tuomista tiiviimmin osaksi prosesseja.

6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelminä kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein kyselyä tai haastattelua. Kysely ja haastattelut ovat varsin samankaltaisia tapoja kerätä aineistoa tutkimusta varten. Molemmissa menetelmissä pääosaan nousee erikseen valittu ihmisryhmä, jonka ajatuksia jostakin aiheesta halutaan kerätä. Menetelmät eroavat toisistaan siinä millä tekniikalla vastauksia haetaan. Hirsjärvi ym. (2004, 174) pitävät haastatteluista ja kyselyistä hyvinä tutkimusmenetelminä silloin kun halutaan päästä selville siitä miten ihmiset toimivat, ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat.

Tämän tutkimuksen menetelmän valinnassa vaihtoehtoina olivat sekä haastattelu että kysely. Haastattelun tekeminen ja purkaminen ei aikataulullisesti olisi ollut järkevää, vaikkakin haastattelun etuna olisi ollut sen joustavuus. Haastattelussa aineiston keruuta olisi voitu säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen, aiheiden järjestystä olisi ollut mahdollista säädellä ja samalla saada enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin lomakkeella tehtävässä kyselyssä (Hirsjärvi ym. 2004, 194).

Kyselytutkimusten etuja ja haittoja on pohtinut mm. Hirsjärvi ym. (2004, 184), etuina kyselytutkimukselle pidetään sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan kysyä samalla monia asioita. Kyselymenetelmä on myös tehokas; se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselytutkimuksen haittoina taas nähdään se, että silloin ei ole mahdollisuutta tietää miten vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet ja miten hyvin vastaajat olivat perehtyneet kysyttyyn aihealueeseen ennestään. Lisäksi kyselylomakkeen laadinta vie paljon aikaa ja siitä huolimatta vastauskato saattaa olla suuri.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa käytetään tutkimusmenetelmänä Delfoi – analyysia.

Delfoi-analyysillä pyritään hahmottamaan ja ennakoimaan tulevaisuutta askel kerrallaan kerätyn tiedon perusteella tulkintaa kokoajan tarkentaen (Virtanen & Stenvall 2014, 105). Delfoi -menetelmässä asiantuntijat tapaavat saman ongelman äärellä useamman kerran päästäkseen yhteisymmärrykseen ratkaisusta (Ratcliffi 2008, 122).

Osmo Kuusi kuvaa Delfoi-tekniikkaa (2002, 316) vaiheittain strukturoiduksi tai puolistrukturoiduksi asiantuntijamenetelmäksi, jossa asiantuntijoiden mielipiteitä jostain tema-alueesta tuodaan esille ja jalostetaan tiedoksi. Näin muodostetun tiedon katsotaan sisältävän ”hiljaista tietoa”. Delfoi koostuu useimmiten useammasta asiantuntijakierroksesta, joissa esitetyt mielipiteet kootaan ja niistä saatu tieto lähetetään uudelle asiantuntijakierrokselle.

Kierroksia voidaan tehdä kunnes konsensus saavutetaan tai keskittyä mielipiteiden erilaisuuksien tarkasteluun ja saavuttaa sitä kautta mahdollisimman laaja ymmärrys asiaa koskevista erilaisista mielipiteistä ja ajatuksista sekä niiden perusteluista.

Tutkimusta tehtäessä pyritään minimoimaan virheiden mahdollisuus mm. arvioimalla tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimuksen reliaabelius eli luotettavuus tarkoittaa, että mittaustulokset ovat toistettavissa, eivätkä tulokset näin ollen ole sattumanvaraisia. Reliaabelius voidaan todeta mm. siten, että kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen. Tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä taas arvioidaan kiinnittämällä huomio siihen, että tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä mitä on haluttukin mitata. Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä kahta tai useampaa eri tutkimusmenetelmää. Menetelmien yhteiskäytöstä käytetään nimitystä triangulaatio. Triangulaatio voidaan jakaa neljään tyyppiin; metodologinen triangulaatio; jossa käytetään useita eri menetelmiä, tutkijatriangulaatio, jolloin tutkimuksen tekemiseen osallistuu useampia tutkijoita, teoreettinen triangulaatio; jolloin ilmiötä tarkastellaan eri teorioiden kautta ja aineistotriangulaatio; jossa ongelman ratkaisemiseksi kerätään tietoa useista eri tutkimusaineistoista. (Hirsjärvi ym. 2000, 213–215.)

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pyritään lisäämään käyttämällä tutkimusvälineinä sekä kyselyä että asiantuntijapaneelia.

Tähän tutkimukseen liittyvässä asiantuntijapaneelissa tarkennetaan kyselyllä kerättyä tietoa, syventämällä sitä poliisin turvallisuuspäälliköiden asiantuntijanäkemyksellä siitä, missä kohdin poliisin turvallisuusjohtamisessa on ongelmia ja mihin tulisi ensisijaisesti panostaa. Tavoitteena siis ei niinkään ole saavuttaa konsensusta vaan laajentaa ymmärrystä siitä mitä ajatuksia ja perusteluja turvallisuuden johtamisesta ja turvallisuudesta on organisaation asiantuntijoilla.

Koska kyselytutkimuksen kohteena oleva joukko oli melko pieni, 136 henkilöä, oli järkevää tehdä kokonaistutkimus. Tutkittava joukko muodostui poliisiyksikön päätöksentekoon osallistuvasta muusta kuin operatiivisesta johdosta sekä riskienhallinnan asiantuntijatehtävissä toimivista henkilöistä.

Kyselyn avulla pyrittiin saamaan tietoa poliisiyksiköiden johdon ja riskienhallinnan asiantuntijoiden näkemyksistä ja kokemuksia poliisin turvallisuusjohtamisesta ja siitä, miten vastaajat kehittäisivät näitä osa-alueita. Kyselyn avulla pyrittiin löytämään sekä hyviä käytäntöjä että kehittämiskohteita.

Kyselyllä kerättyä aineistoa analysoitiin kokonaisuuksina, pyrkien kuitenkin löytämään mahdolliset erot eri vastaajaryhmien välillä. Eri näkökulmien ja tulkintojen huomioimisen ja tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi keskeiset johtopäätökset esitettiin asiantuntijapaneelissa, jossa asiantuntijoina olivat poliisilaitosten turvallisuuspäälliköt ja turvallisuuden asiantuntijatehtävissä toimivat.

Tutkimuksen puolueettomuus on tärkeää, varsinkin silloin kun aihe on lähellä tutkijaa, kuten tässä tutkimuksessa. Tutkijan subjektiivisuus saattaa estää puolueettoman aineiston hankinnan tai tulkin, toisaalta kokemus tuottaa tutkimukselle myös lisäarvoa. (Hirsjärvi ym. 2004, 20.) Huomioin tutkimusta tehdessäni tämän ja olen tulkintoja tehdessäni erityisen huolellinen perustamalla ne pelkästään tutkimuksella kerättyyn tietoon, joita tarvittaessa kommentoin omien havaintojeni ja kokemuksieni pohjalta.

6.2. Kyselytutkimuksen toteutus ja tulokset

Kyselytutkimuksen tekemiseen haettiin Poliisihallitukselta lupa, joka myönnettiin 18.11.2015, DnoPOL-2015–14770, liite 1. Kysely lähetettiin poliisiyksiköiden muulle kuin operatiiviselle johdolle sekä riskienhallinnan asiantuntijoille, vastaajajoukon koko oli 136. Kyselyn vastausaika oli neljä viikkoa ja vastaajille lähetettiin saatekirjeen jälkeen kolme muistutusta. Kyselyyn vastasi 74 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 54 %.

Vastaajakato 46 % voi selittyä paitsi ajan puutteella, jota puoltaa kyselystä saatu palaute, jonka mukaan vastaaminen vei enemmän aikaa kuin arvioidut 15 minuuttia, koska monia kysyttyjä asioita joutui etsimään eikä aihealue ollut kaikille tuttu.

Vastaajakatoa voi selittää myös se, ettei vastaaja kokenut aihetta omaksi alueekseen. Tätä puoltaa se, että vastaamatta jääneistä 74 % oli avannut kyselyn, mutta jättänyt vastaamatta.

Vastausprosentin ollessa kuitenkin yli 50 ja ottaen huomioon vastaajakatoon mahdollisesti johtaneet syyt, voidaan kyselyn tuloksia mielestäni pitää luotettavina. Vastaajiksi ovat todennäköisesti päätyneet ne, joilla on käsitys turvallisuusjohtamisesta ja sen tilasta poliisissa.

Kerättyjä vastauksia analysoitiin pääasiassa kokonaisuuksina teemaryhmittäin. Vastaajien taustatietojen avulla saatiin tietoa siitä minkä vastaajaryhmän ajatuksia vastaukset pääosin heijastavat ja onko vastaajaryhmien välillä eroja.

Teemaryhmien sisällä ristiintaulukoimalla vastauksia taustatietoihin pyrittiin saamaan kuva siitä onko vastaajaryhmien välillä yhtäläisyyksiä tai eroja. Tulokset esitetään tiiviinä diagrammeina ja taulukoina, joita selvennettiin sanallisesti.

Kyselyn rakenne

Kyselyssä oli yhteensä 70 eri väittämää, jotka olivat pääosin samoja kuin Selvityksessä korkeakoulujen turvallisuusjohtamisesta (2012, Laurea), samaa kyselypatteristoa on käyttänyt myös Nummelin ja Rasi tekemässään opinnäytetyössä: Kyselytutkimus organisaatioiden turvallisuusjohtamisesta (2013, Laurea). Väittämiin vastattiin Likert -asteikon mukaisesti. Kyselylomake on tutkimuksen liitteenä 3.

Vastausten analysoinnin helpottamiseksi kysymykset oli jaettu taustamuuttujien ja avoimien kysymyksien lisäksi kahdeksaan eri teemakokonaisuuteen. Vastaukset analysoidaan tutkimuksessa teemakokonaisuuksittain, pyrkien näin tekemään johtopäätökset asiakokonaisuuden tilasta poliisiorganisaatiossa.

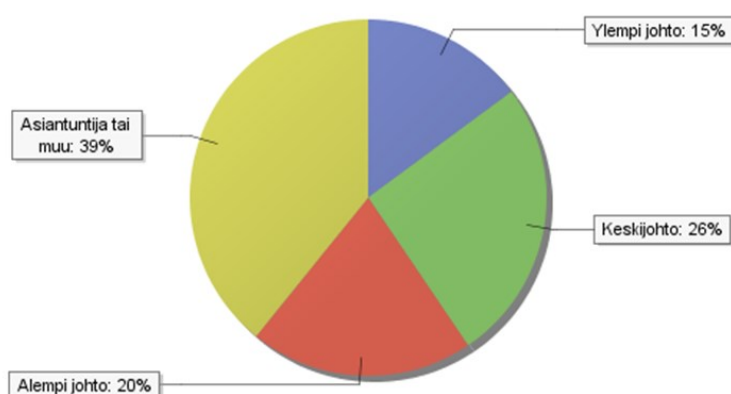
Taustamuuttujat

Kysymysryhmään kuuluvat kysymykset 1-5. Kysymyksillä kerättiin tietoja vastaajien taustoista tilastollista analyysia varten. Taustakysymysten vastausvaihtoehtojen rajaamisella taattiin vastaajien anonymiteetin säilyminen, tästä syystä taustakysymyksiin ei sisällynyt mm. kysymyksiä vastaajan poliisiyksiköstä tai sukupuolesta.

Analyyysin kannalta keskeisin kerättävä tieto liittyi virkanimikkeeseen, jonka vastausvaihtoehdot ryhmiteltiin seuraavasti:

- **Ylempi johto** = esim. ylijohtaja, päällikkö, rehtori, komentaja, tms.
- **Keskijohto** = esim. apulaispoliisipäällikkö, johtava poliisilakimies, poliisijohtaja
- **Alempi johto** = esim. hallintopäällikkö, esikuntapäällikkö, talouspäällikkö, kehittämisspäällikkö, poliisiylitarkastaja, rekisterinpitopäällikkö
- **Asiantuntija** = esim. työsuojelupäällikkö, turvallisuuspäällikkö, turvallisuusasiantuntija/suunnittelija, toimitila-asiantuntija/suunnittelija, tietoturvapäällikkö, tietoturva-asiantuntija/suunnittelija, tietohallintopäällikkö, tietohallintoasiantuntija, ylitarkastaja

Vastaajat jakaantuivat eri ryhmiin seuraavasti:



Kuvio 1 Vastaajaryhmien jakaantuminen.

Vastaajissa olivat edustettuina kaikki virkatasot, mutta vastaajat painottuivat selkeästi asiantuntija- tai muissa tehtävissä toimiviin. Tämä aineiston vinous voi heikentää tulosten reliabiliteettia.

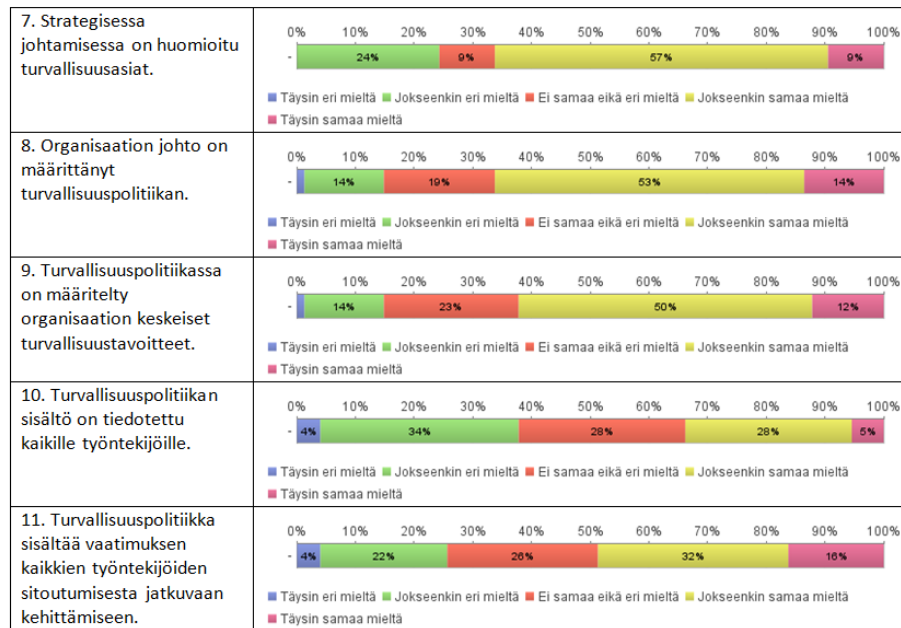
Eri ryhmien vastauksia voidaan tarvittaessa vertailla myös yhdistämällä ylemmän ja keskijohdon vastaukset sekä alemman johdon ja asiantuntijoiden vastaukset. Näissä ryhmissä sekä vastaajaryhmien koko (41 % - 59 %) että riskienhallintaan liittyvät tehtävät ovat lähempänä toisiaan. Yhdistämällä ryhmiä edellä kuvatulla tavalla tutkimuksen vinous pienenee ja reliabiliteetti kasvaa.

Suurimmalla osalla vastaajista oli korkeakoulututkinto, ylempi tutkinto 54 %:lla ja alempi tutkinto 16 %:lla vastaajista. Tämä näkyy myös ikäjakaumassa, suurin osa vastaajista oli 51–60 -vuotiaita (53 %) ja virkaiässä, jota suurimmalla osalla oli yli 21 vuotta (67 %). Vastaajilla voidaan katsoa olevan sekä kokemusta että osaamista poliisihallinnon toiminnasta ja sitä kautta myös käsitys kyselyn aihepiiristä.

Näiden vaihtoehtojen lisäksi kysyttiin sitä kuuluuko vastaajan pääasialliseen tehtävään muita oman toimen ohella hoidettavia asiantuntijatehtäviä. Tarkoituksena oli selvittää moniko hoitaa esimerkiksi turvallisuuspäällikön tai työsuojelupäällikön tehtäviä päätoimensa, esimerkiksi esikuntapäällikön tehtävien ohella. Tähän saaduista vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että kysymyksen asettelu ei ollut täysin onnistunut ja osa vastaajista oli valinnut listasta pääasiallisen toimenkuvansa.

Teemakokonaisuus 1: Turvallisuuspolitiikka

Ryhmään kuuluivat väitteet 7-12. Väitteillä käytiin läpi organisaation turvallisuuspolitiikan olemassaoloa, sisältöä ja käytäntöön saattamista. Turvallisuuspolitiikalla kuvastetaan johdon tahtotilaa, sitä miten turvallisuusasioita organisaatiossa hoidetaan. Vastauksia kokonaisuutena tarkasteltaessa voitiin huomata, että suurimpaan osaan väitteistä vastausten painopiste oli ns. positiivisessa suunnassa ja neutraalien vastausten, ei samaa eikä eri mieltä, osuus oli keskimäärin 21 %. Tästä voidaan päätellä, että tämä osa-alue oli vastaajille melko tuttu ja se on poliisiorganisaatiossa keskimäärin hyvällä tolalla.



Kuvio 2 Turvallisuuspolitiikka käsittelevien väitteiden vastausjakauma.

Vastaajista 66 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että strategisessa johtamisessa turvallisuusasiat on huomioitu. Vastaajista 62 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että turvallisuuspolitiikassa on määriteltä organisaaion keskeiset turvallisuustavoitteet.

Turvallisuuspolitiikan tiedottamisessa kaikille työntekijöille sen sijaan ei ollut onnistuttu yhtä hyvin, sillä 28 % ei osannut sanoa tähän mitään ja 38 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Yli puolet (52 %) vastaajista oli kuitenkin jokseenkin tai täysin eri mieltä tai ei mitään mieltä siitä, että turvallisuuspolitiikka sisältää vaatimuksen kaikkien työntekijöiden sitoutumisesta jatkuvaan kehittämiseen.

Turvallisuuspolitiikkaan liittyen eri asiakirjoja oli yksiköissä laadittu seuraavasti:

Pelastussuunnitelma	93 %
Tietoturvaohje	91 %
Työsuojelun toimintaohjelma	88 %
Viestintäsuunnitelma	82 %
Hankintaohje	77 %
Organisaatioturvallisuusmääräys	70 %
Valmiussuunnitelma	69 %
Poistumisturvallisuussuunnitelma (poliisivankila)	66 %
Sisäisen tarkastuksen suunnitelma	65 %
Riskienhallinnan menettelytavat	64 %
Perehdyttämissuunnitelma	59 %
Työsuojelun riskienhallinnan menettelytavat	58 %
Pääsyoikeuksien myöntämisen periaatteet	53 %
Ohje työsuhteen aikaisista muutoksista (päättymisen, virka-vapaa yms.)	50 %
Rekrytointiohje	47 %
Vierailijaohje	42 %
Jokin muu, mikä?	7 %

Kuvio 3 Turvallisuuspolitiikkaan liittyvät ohjeet.

Muita ohjeita olivat mm. turvallisuustekniikkaan ja vaaratilanteisiin liittyvät ohjeet. Riskienhallintaan liittyvän ohjeistuksen eri yksiköissä voidaan edellä olevan perusteella sanoa olevan hyvin kattava. Kuitenkin suurimmassa osassa yksiköitä ei ollut ajantasaista rekrytointi- tai vierailijaohjetta, josta voidaan päätellä, että poliisiorganisaatiossa sekä omaan että vieraaseen henkilöstöön liittyvään turvallisuuden ohjeistukseen tulisi kiinnittää huomiota.

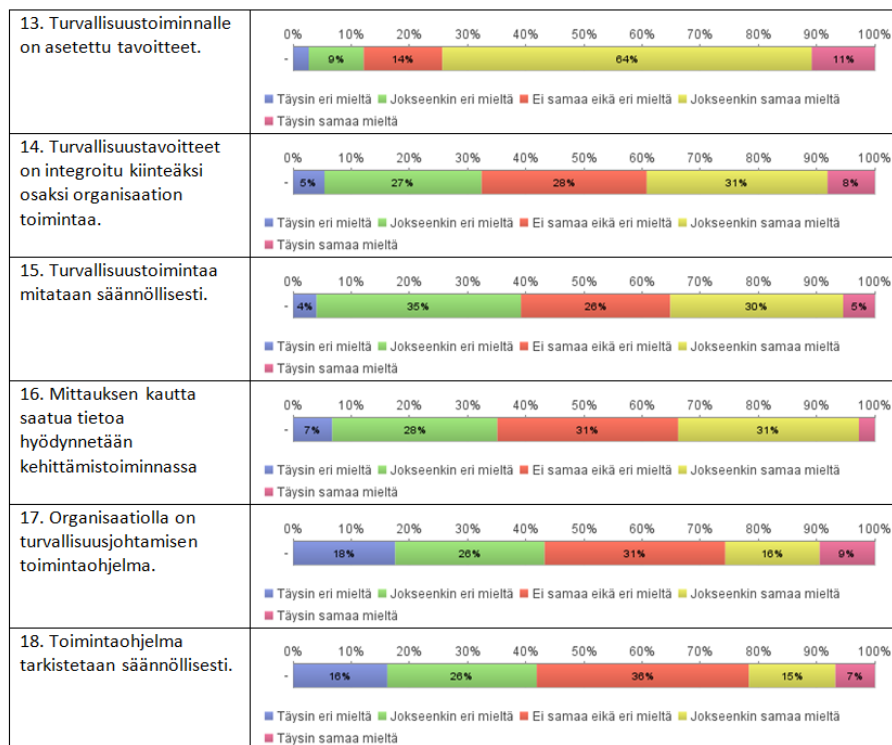
Johtopäätös

Vastauksista voidaan vetää johtopäätös, jonka mukaan poliisiorganisaation johdolla on hyvä tahtotila turvallisuusasioiden hoitamiseen. Turvallisuustoiminta on huomioitu strategisella tasolla ja turvallisuuspolitiikassa on määritelty organisaation keskeiset tavoitteet.

Turvallisuustoiminnan käytäntöön saattamisessa sen sijaan on vielä parannettavaa, turvallisuus ei välttämättä näy päivittäisissä prosesseissa eikä sitä mielletä suorittavan tason toiminnassa. Asetut turvallisuustavoitteet eivät ole muuttuneet toiminnaksi, turvallisuutta ohjaavat asiakirjat eivät kata kaikkia turvallisuuden osa-alueita eikä niistä välttämättä olla tietoisia kaikilla organisaation tasoilla.

Teemakokonaisuus 2: Turvallisuustoiminta ja tavoitteet

Ryhmään kuuluivat väitteet 13–20. Väitteillä pyrittiin selvittämään miten organisaatio asettaa turvallisuustoiminnan tavoitteet sekä seuraa ja kehittää niitä. Vastauksia kokonaisuutena tarkasteltaessa huomataan, että aihealueesta tietämättömien osuus oli yhtä poikkeusta lukuun ottamatta suuri kaikissa väitteissä, keskimäärin 28 %. Tästä voidaan päätellä, että käytännön turvallisuustoiminnan tila ja sen tavoitteet eivät olleet vastaajilla hyvin tiedossa.



Kuvio 4 Turvallisuustoimintaa käsittelevien väitteiden vastausjakauma.

Vastaajien mielestä poliisin turvallisuustoiminnalle on yksiköissä asetettu tavoitteet, 75 % oli väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä.

Asetetut tavoitteet eivät kuitenkaan näy toiminnassa selkeästi, sillä kysyttäessä, onko turvallisuustoiminta integroitu kiinteäksi osaksi organisaation toimintaa, vastaajista 28 % ei osannut sanoa tähän mitään ja vastaajista 32 % oli väitteen kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä.

Suurin osa vastaajista oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, ettei turvallisuustoimintaa mitata säännöllisesti (39 %), kun samaan aikaan 31 % vastaajista ei osannut olla mittaamisesta mitään mieltä. Samansuuntainen vastausjakauma oli myös kysymyksessä: "Mittauksen kautta saatua tietoa hyödynnetään kehittämistoiminnassa". Tästä voidaan päätellä, ettei turvallisuustoiminnan mittaaminen ja hyödyntäminen poliisiorganisaatiossa ole kovin hyvällä tasolla.

Turvallisuusjohtamisen toimintaohjelmaa ei poliisiyksiköissä juurikaan tunnettu, sillä vain noin neljäsosa vastaajista oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että yksiköllä on toimintaohjelma joka tarkastetaan säännöllisesti.

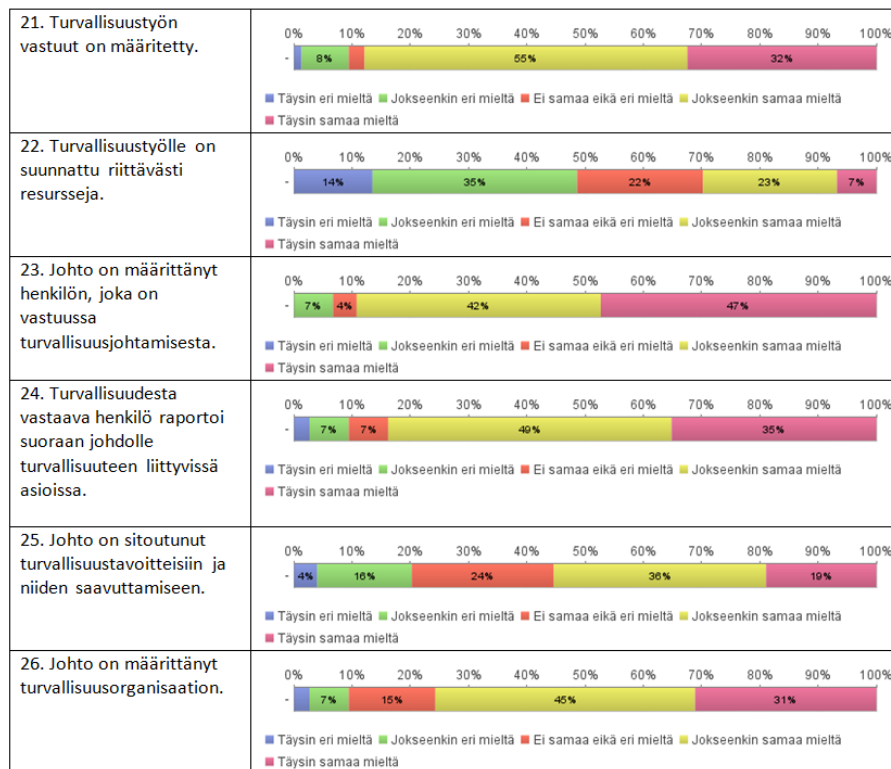
Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että organisaation turvallisuudenhallinta perustuu valtion hallinnon tietoturvaohjeisiin (66 %) ja kansalliseen auditointikriteeristöön (53 %). Laadunhallintajärjestelmää ohjaavan standardin (ISO9001) turvallisuudenhallinnan perustaksi nimesi kuitenkin vain 9 % vastaajista, sen sijaan tietoturvallisuuden hallintajärjestelmää ohjaavan standardin (ISO27001) nimesi 22 % ja riskienhallinnan periaatteet ja ohjeet standardin (ISO31000) 39 % vastaajista. Kysymykseen oli mahdollista vastata myös muilla kuin valmiiksi annetuilla vaihtoehdoilla, näissä vastauksissa mainittiin mm. poliisin oma turvallisuusauditointikriteeristö.

Johtopäätös

Johdon positiivinen tahtotila näkyy myös turvallisuustavoitteiden asettamisena. Tavoitteet eivät kuitenkaan konkretisoidu toiminnaksi, niitä ei ole integroitu prosesseihin. Vaikka tavoitteita asetetaan, niiden toteutumista ei seurata jolloin myös turvallisuustoiminnan kehittyminen jää vajaaksi. Kokonaisvaltainen turvallisuuden johtaminen on poliisiorganisaatiossa puutteellista vaikka sitä ohjaavat asiakirjat tunnetaankin melko hyvin.

Teemakokonaisuus 3: Turvallisuusjohtamisen vastuut ja organisointi

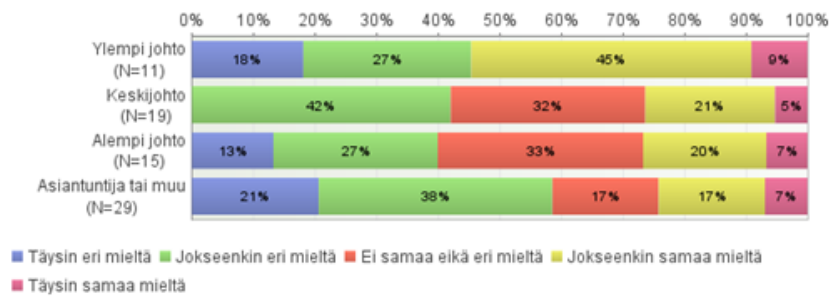
Ryhmään kuuluivat väitteet 21–26. Väitteillä pyrittiin selvittämään miten organisaatio on järjestänyt ja resursoinut turvallisuustyön. Vastauksia kokonaisuutena tarkasteltaessa huomattiin, että aihealue oli vastaajilla hyvin hallussa, sillä neutraalien vastausten määrä oli pieni, keskimäärin 9 %. Vastausten painopiste oli yhtä poikkeusta lukuun ottamatta positiivinen, joten turvallisuusjohtamisen vastuut ja organisointi poliisissa on hyvällä mallilla.



Kuvio 5 Turvallisuusjohtamisen vastuita ja organisointia koskevien väitteiden vastausjakauma.

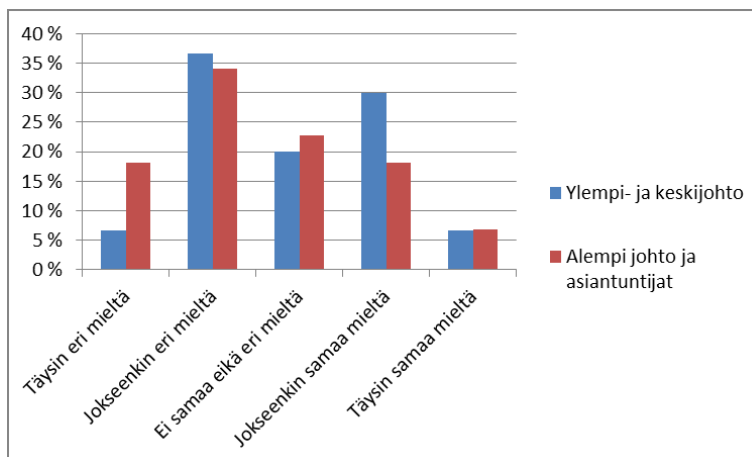
Poliisiyksiköissä turvallisuustyön vastuut oli määritelty, sillä vastaajista peräti 87 % oli väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Samansuuntainen tulos oli kysyttäessä onko johto määritellyt henkilön joka on vastuussa turvallisuusjohtamisesta. Positiivinen suuntaus turvallisuustyön organisoinnissa näkyi myös kysymyksessä: "Turvallisuudesta vastaava henkilö raportoi suoraan johdolle turvallisuuteen liittyvistä asioista". Vastaajista 81 % oli väitteen kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, vastaajaryhmien välillä ei ollut mainittavia eroja, sillä asiantuntijoilla vastaava prosentti oli 83 ja ylemmällä johdolla 82. Samansuuntaisia olivat vastausjakaumat myös kysymykseen onko johto määritellyt turvallisuusorganisaation. Tämän tuloksen yksimielisyys voi johtua mm. edellisestä hallintorakenneuudistuksesta, jolloin jokaiseen poliisilaitokseen suositeltiin nimitettäväksi päätoiminen turvallisuuspäällikkö.

Tarkasteltaessa väitettä turvallisuustyöhön suunnattujen resurssien riittävydestä on syytä tarkastella lukuja vastaajaryhmittäin, kuvio 6.



Kuvio 6 Turvallisuustyölle on suunnattu riittävästi resursseja vastaajaryhmittäin.

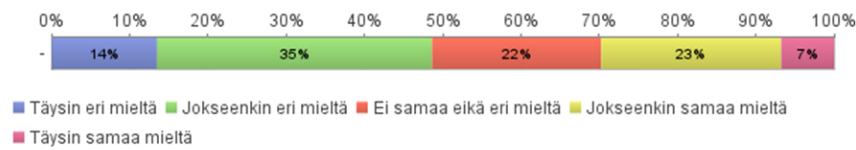
Kuviosta voidaan nähdä että keskijohdon ja alemman johdon vastaukset ovat linjassa ja suurin ero vastauksissa on ylemmän johdon ja asiantuntijoiden välillä, mikä lieenee luonnollista ottaen huomioon kummankin vastaajaryhmän näkökulman. Jos kysymystä tarkastellaan jakamalla vastaajat kahteen ryhmään, näyttää jakauma tältä:



Kuvio 7 Turvallisuustyölle on suunnattu riittävästi resursseja, vastaajat yhdistetty kahteen ryhmään.

Tarkasteltaessa vastauksia näiden ryhmien kautta huomataan, että asiaan kriittisemmin suhtautuu suorittava taso, eli alempi johto ja asiantuntijat. Jokseenkin tai täysin eri mieltä resurssien riittävydestä ovat ylempään ja keskijohdon kuuluvista olleet 44 % ja vastaavasti alemmasta johdosta ja asiantuntijoista 52 %. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä resurssien riittävydestä oli ylemmän ja keskijohdon vastaajista puolesta 37 %, toisen ryhmän luvun ollessa 25 %.

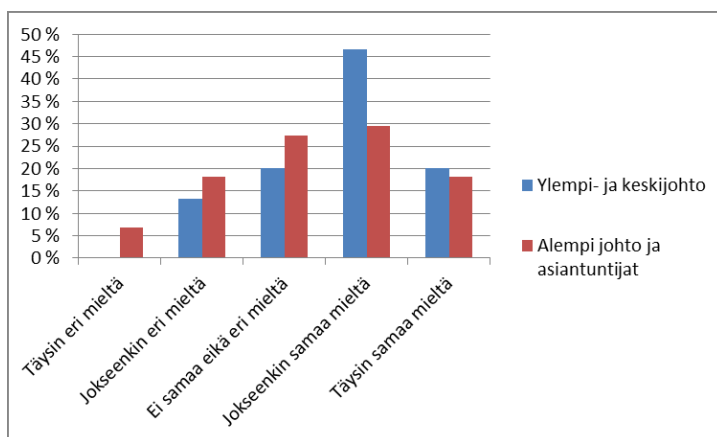
Kaikki vastaajat huomioituna palkkikuvio muodostuu seuraavan kaltaiseksi:



Kuvio 8 Turvallisuustyölle on suunnattu riittävästi resursseja, kaikki vastaajat.

Vaikka turvallisuusjohtamisen vastuut ja organisointi ovat poliisiyksiköissä hyvällä tasolla, voidaan huomata, että resurssien riittävydestä ollaan huolissaan. Resurssien määrää tärkeämpää voi kuitenkin olla olemassa olevien resurssien käyttö ja turvallisuustyön esimiesvastuun korostaminen. Vaikka vastauksista voidaan päätellä vastuiden olevan selvät, myöhemmistä väitteistä voidaan vetää johtopäätös, ettei esimiesten turvallisuusosaaminen ole hyvällä tasolla. Korostamalla esimiesten vastuuta turvallisuustyöstä osana omaa johtamista voidaan vähentää turvallisuustyöhön osoitetun päätoimisen resurssin tarvetta.

Johdon sitoutuminen turvallisuustavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen jakaa vastauksia eri vastaajaryhmien välillä jonkin verran. Huomioitavaa oli myös suuri tietämättömien vastaajien määrä, sillä kaikista vastaajista lähes neljäsosa (24 %) ei ollut väitteen kanssa samaa tai eri mieltä. Asiaa on syytä tarkastella jakamalla vastaajat kahteen ryhmään, jolloin vastaajien turvallisuustyöhön liittyvät tehtävät ovat lähempänä toisinaan.



Kuvio 9 Johto on sitoutunut turvallisuustavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen.

Ylemmästä ja keskijohdosta väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä olivat 67 % vastaajista, vastaavan luvun toisessa ryhmässä ollessa 48 %. Tulokset voidaan nähdä positiivisena suuntana ja merkinä siitä, että turvallisuustyö ja riskienhallinta mielletään tärkeäksi osaksi organisaation toimintaa ja johtamista.

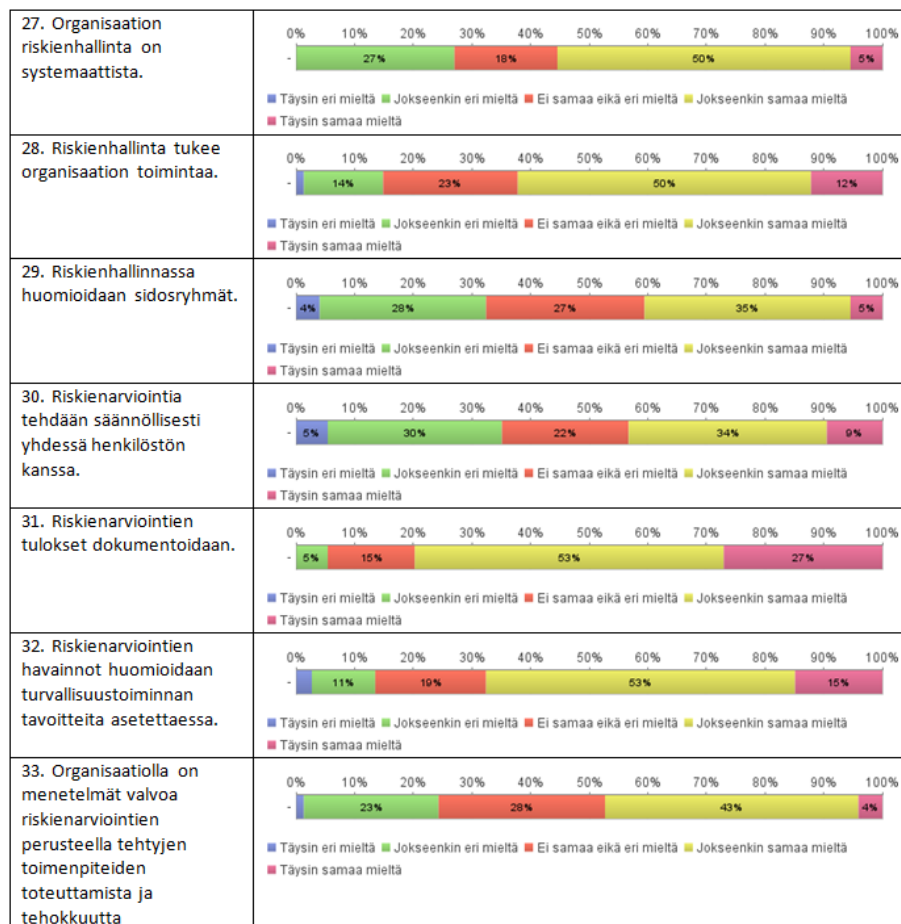
Johtopäätös

Poliisiyksiköissä turvallisuustyön vastuut on tunnistettu ja määritelty, lisäksi turvallisuuspäällikkö raportoi suoraan turvallisuustavoitteisiin sitoutuneelle johdolle. Suoralla raportoinnilla taataan, että päätöksenteon tueksi on saatavissa reaaliaikainen tilannekuva niin sisäisen kuin ulkoisenkin toimintaympäristön riskeistä. Turvallisuustyölle osoitetuista resursseista ollaan huolissaan, mutta turvallisuusorganisaatio ja turvallisuuden vastuut on määritelty. Turvallisuusorganisaation tehtäviä ja turvallisuusvastuiden määrittelyä tulisi tarkastella etenkin esimiestyön näkökulmasta. Poliisiorganisaation tulisi korostaa sitä, turvallisuus on yksi johtamisen osa-alue, jolloin turvallisuustyölle saataisiin osoitettua enemmän resursseja.

Teemakokonaisuus 4: Riskienhallinnan käytännöt

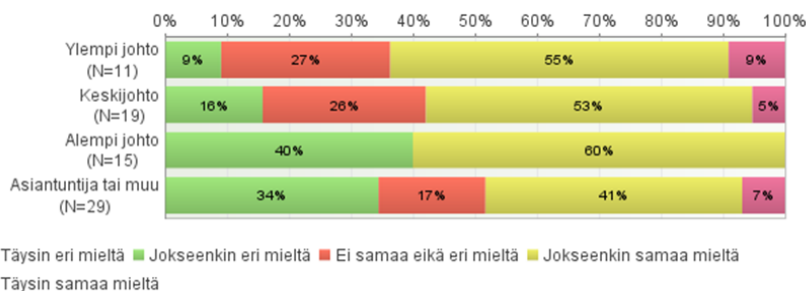
Ryhmään kuuluivat väitteet 27–33. Väitteillä haettiin tietoa siitä millaisia riskienhallinnan käytäntöjä poliisiorganisaatioissa on, tukevatko ne organisaation toimintaa ja huomioidaanko niissä myös sidosryhmät.

Vastauksia kokonaisuutena tarkasteltaessa huomataan, että vastausten painopiste oli suurimmaksi osaksi positiivinen ja neutraalien vastausten määrä oli keskimäärin 22 %. Aihealue oli vastaajille melko tuttu ja keskimäärin se on poliisiorganisaatiossa hyvällä tolalla.



Kuvio 10 Riskienhallinnan käytäntöjä koskevien väitteiden vastausjakauma.

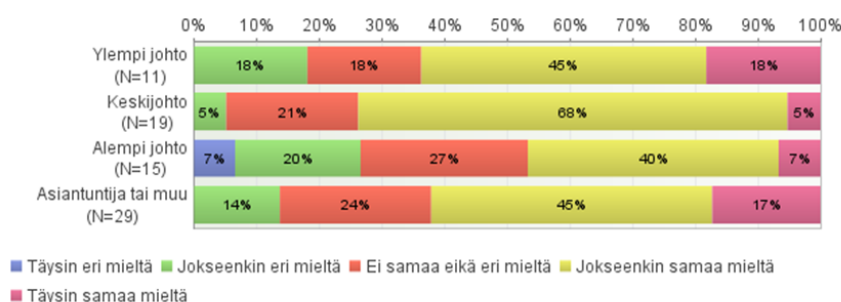
Vastaajista 55 % oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että organisaation riskienhallinta on systemaattista ja vastaavasti 62 % jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että riskienhallinta tukee organisaation toimintaa. Vastauksista voitaisiin päätellä, että riskienhallinta on osa organisaation prosesseja, mutta tarkasteltaessa vastauksia vastaajaryhmittäin on syytä suhtautua johtopäätökseen hieman kriittisemmin, kuvio 11.



Kuvio 11 Riskienhallinta on systemaattista, vastaajaryhmittäin.

Vaikka kuviossa 11 kaikissa vastaajaryhmissä vastausten painopiste on positiivinen, huomataan, ettei ylemmällä ja keskijohdolla ole välttämättä kuvaa siitä, miten riskienhallinta käytännössä toimii sillä neutraalien, ei samaa eikä eri mieltä, olevien osuus on molemmissa ryhmissä suuri. Systemaattisuuteen kriittisemmin suhtautuvat sen sijaan alempi johto ja asiantuntijat, joiden vastausten voidaan ajatella olevan lähempänä käytännön tasoa ja näin ollen totuutta, näissäkin ryhmissä tosin vastausten painopiste on ns. positiivinen.

Vastaavasti väitteessä: "Riskienhallinta tukee organisaation toimintaa" (kuvio 12) neutraalien tai tietämättömien osuus, ei samaa eikä eri mieltä olevat, painottuu suorittavaan tasoon eli alempaan johtoon ja asiantuntijoihin, vaikka suuria eroja eri ryhmien välillä ei olekaan. Huomattavaa tässäkin väitteessä on, että vastaajaryhmästä riippumatta painopiste on positiivinen.



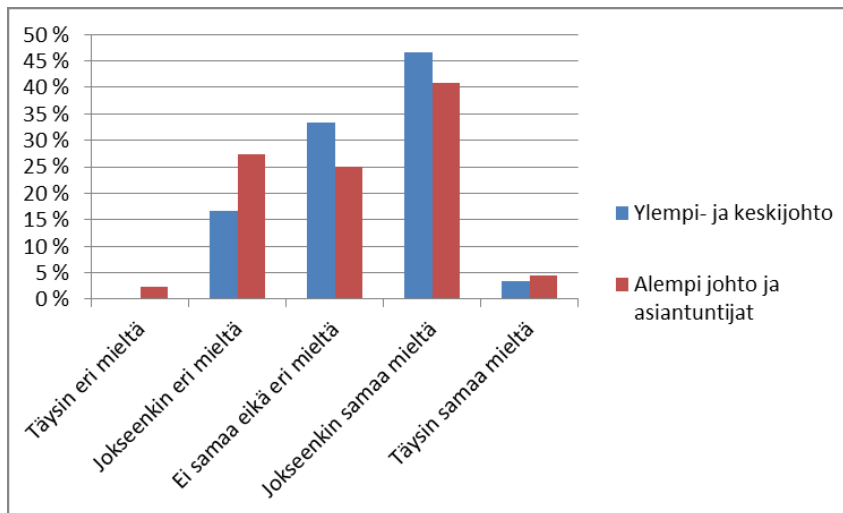
Kuvio 12 Riskienhallinta tukee organisaation toimintaa, vastaukset vastaajaryhmittäin.

Sidosryhmien huomioiminen riskienhallinnassa oli myös hataralla pohjalla, sillä vaikka vastaajista 40 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että sidosryhmät huomioidaan, ei vastaajista 27 % osannut olla asiasta mitään mieltä.

Tästä voidaan päätellä, että lähes kolmasosa vastaajista ei tiennyt, miten sidosryhmät huomioidaan tai miten ne tulisi huomioida riskienhallinnassa.

Riskienarviointia poliisiyksiköissä tehdään vastaajien käsityksen mukaan pääsääntöisesti henkilöstön kanssa (jokseenkin tai täysin samaa mieltä 43 %) ja tulokset dokumentoidaan (jokseenkin tai täysin samaa mieltä 80 %) ja saadut tulokset myös huomioidaan turvallisuustoiminnan tavoitteita asetettaessa (jokseenkin tai täysin samaa mieltä 68 %).

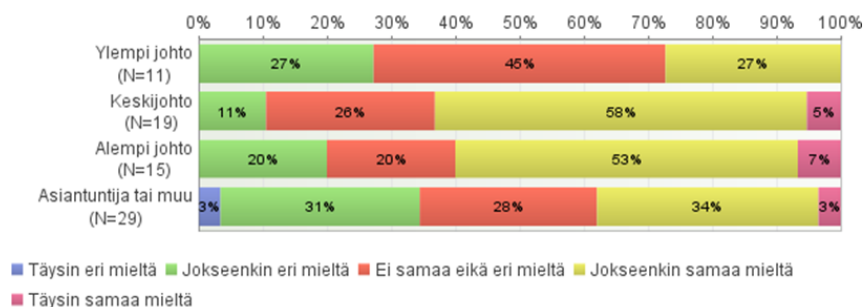
Väitteeseen: "Organisaatiolla on menetelmä valvoa riskienarviointien perusteella tehtyjen toimenpiteiden toteutumista ja tehokkuutta", vastattiin eri tavalla vastaajaryhmästä riippuen, mutta tarkasteltaessa vastauksia jakamalla vastaajat kahteen ryhmään kuten edellä, vastaukset lähenevät toisiaan, kuvio 13).



Kuvio 13 Organisaatiolla on menetelmät valvoa riskienarviointien perusteella tehtyjen toimenpiteiden toteuttamista ja tehokkuutta, vastaajat jaettuna kahteen ryhmään.

Jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa ylemmästä ja keski johdosta oli 50 % vastaavan luvun ollessa toisessa ryhmässä 46 %.

Jos tarkastellaan asiaa kaikkien neljän vastaajaryhmän osalta erikseen (kuvio 14) huomataan, että kriittisimmin asiaan suhtautuivat asiantuntijat, joista 34 % oli väitteen kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä. Positiivisinta suhtautuminen oli taas keski- ja alemmassa johdossa.



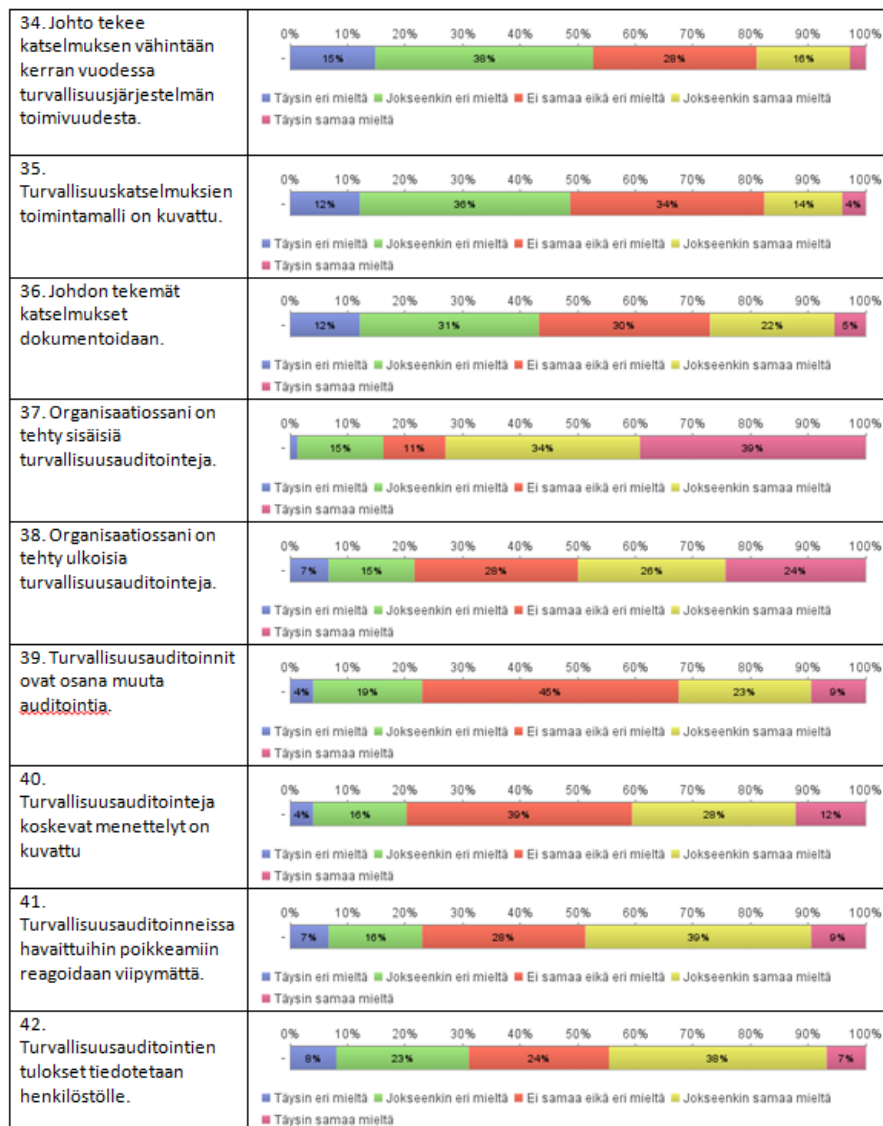
Kuvio 14 Organisaatiolla on menetelmät valvoa riskienarviointien perusteella tehtyjen toimenpiteiden toteuttamista ja tehokkuutta, vastaajaryhmittäin.

Johtopäätös

Poliisin riskienhallinnalle on luotu raamit, joiden puitteissa se voi toimia systemaattisesti, mutta se ei kaikilta osin toimi annettujen raamien mukaisesti, jolloin se ei tue organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti. Puutteita on etenkin siinä miten sidosryhmien vaikutus organisaation turvallisuuteen huomioidaan, mutta myös siinä miten henkilöstö osallistetaan ja miten tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta arvioidaan ja seurataan.

Teemakokonaisuus 5: Turvallisuusauditoinnit

Kysymysryhmään kuuluivat kysymykset 34–42. Kysymykset keskittyivät siihen miten organisaatiossa seurataan asetettujen turvallisuusvaatimusten täyttymistä. Tekeekö johto katselmuksia ja onko turvallisuusauditoinnit huomioitu prosesseissa. Vastauksia kokonaisuutena tarkasteltaessa voitiin huomata neutraalien vastausten suuri määrä, keskimäärin 30 %, josta voitiin päätellä, että turvallisuusauditoinneista ja niiden toteuttamisesta vastaajilla oli huonosti tietoa. Suurimman osan vastauksista painopiste oli negatiivinen, joten turvallisuusvaatimusten seuranta on poliisiorganisaatiossa selkeästi kehittämiskohde.



Kuvio 15 Turvallisuusauditointeja koskevien väitteiden vastausjakauma.

Väitteet jotka koskivat johdon tekemien katselmuksien määrää, toimintamallia ja dokumentointia saivat eniten vastauksia joiden painotus oli negatiivinen (täysin tai jokseenkin eri mieltä). Katselmuksia ei ilmeisemmin juurikaan poliisiorganisaatiossa tehdä. Sisäisiä turvallisuusauditointoja sitä vastoin tehdään kiitettävästi, sillä väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 73 % vastaajista. Tämä voi selittyä poliisihallituksen riskienhallinnan suorittamalla säännöllisillä toimitilaturvallisuusauditoinneilla. Turvallisuusauditointoja on vastausten perusteella tehty myös organisaation ulkopuolella.

Vastaajaryhmien välillä vastauksissa oli jonkin verran vaihtelevaisuutta, mutta pääsääntöisesti vastaukset olivat samansuuntaisia. Eroja löytyi kuitenkin turvallisuusauditointien tulosten tiedottamista koskevassa väitteessä. Ylemmän ja keskijohdon vastauksista täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli 63 % vastaajista, kun vastaava luku alemman johdon ja asiantuntijoiden osalta oli 33 %. Ero voi johtua siitä, että ylempi johto saa tiedot esimerkiksi turvallisuuspäällikön raportoidessa johdolle, mutta todellisuudessa tieto jää vain heille eikä leviä muulle henkilöstölle. Alempi johto ja asiantuntijat ovat lähempänä käytäntöä ja ns. suorittavaa tasoa ja myös sitä tasoa, joka vastaa tiedon välittämisestä koko henkilöstölle.

Johtopäätös

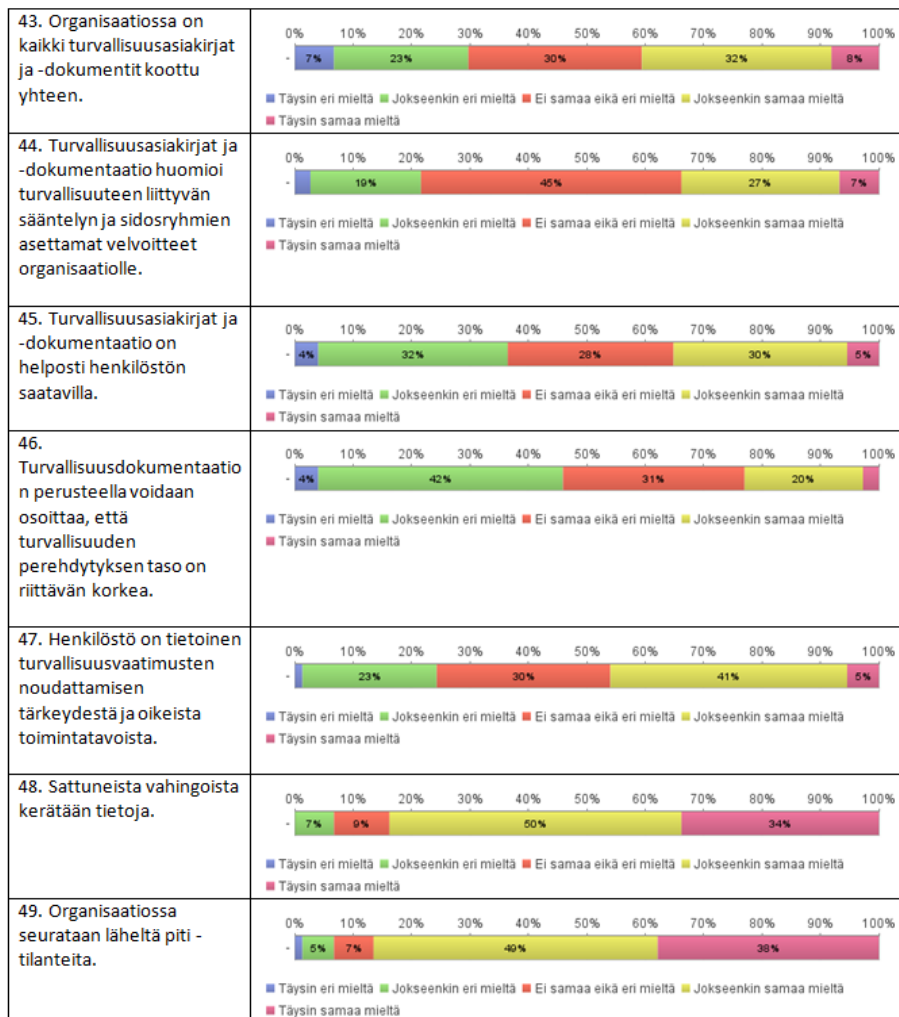
Turvallisuusvaatimusten täyttymisen seuranta on huomioitu huonosti poliisiyksiköiden prosesseissa eikä säännöllisiä johdon katselmuksia tehdä.

Sisäisiä auditointeja tehdään yksiköissä jonkin verran, mutta ulkoisia auditointeja vähemmän, auditointiprosessit tulisi kuvata ja huomioida paremmin mm. osana poliisiyksiköiden sopimusten laadintaprosessia. Poliisiin on vuonna 2015 koulutettu kymmenkunta turvallisuusauditoijaa, joiden osaaminen tulisi ottaa koko organisaation käyttöön.

Teemakokonaisuus 6: Turvallisuusasiakirjat ja dokumentaatio

Ryhmään kuuluivat väitteet 43–50. Väitteillä pyrittiin saamaan käsitys siitä, miten organisaation laatimat turvallisuusasiakirjat toimeenpannaan käytännössä, onko henkilöstö niistä ja niiden tärkeydestä tietoinen ja miten turvallisuutta seurataan ja mitä ennalta estäviä menetelmiä organisaatio käyttää. Tarkasteltaessa vastauksia kokonaisuutena huomataan, että vaikka neutraalien vastausten keskiarvo oli suuri 26 %, oli hajonta eri väitteiden keskiarvoissa tältä osin suurin.

Suurin osa vastauksista painottui kuitenkin negatiiviseen päähän, joten voidaan päätellä, etteivät turvallisuusasiakirjat ja dokumentaatio olleet hyvin vastaajien tiedossa, eikä näin ollen parhaalla mahdollisella tolalla.



Kuvio 16 Turvallisuusasiakirjoja ja dokumentaatiota koskevien väitteiden vastausjakauma.

Väitteet 43, 45–47 käsittelevät turvallisuusasiakirjojen ja dokumenttien hallintaa ja saatavuutta sekä henkilöstön tietoisuutta em. asiakirjoista. Huomioiden näiden väitteiden osalta suuri tietämättömyyden tai neutraalien vastausten (ei samaa eikä eri mieltä) määrä 28–31% sekä se, että negatiivisten vastausten, täysin tai jokseenkin erimieltyä olevien, osuus on suuri 25–46%, voidaan sanoa, ettei tämä osa-alue ole parhaalla mahdollisella tolalla poliisiyksiköissä.

Turvallisuuteen liittyvä viestintä lienee selkeästi yksi kehittämiskohde, asiakirjakirjojen ja dokumenttien saatavuuteen tulee kiinnittää huomiota samoin kuin perehdytyksen tasoon ja prosessiin.

Teemakokonaisuudessa oli myös väitteitä, joilla pyrittiin selvittämään

1) kerätäänkö sattuneista vahingoista tietoa ja 2) seurataanko organisaatiossa läheltä piti -tilanteita. Nämä osa-alueet näyttäisivät vastausten perusteella taas olevan kunnossa, sillä ensimmäisen väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 84 % vastaajista, vastaavan luvun ollessa toisen väittämän osalta 97 %. Poliisihallintoon vuonna 2010 tullut poikkeamatilannerekisteri näyttääkin tehneen tehtävänsä ja vastaajista 93 % kertoi käyttävänsä nimenomaan poikkeamien seuranta ennalta estävänä menetelmänä.

Organisaatiossa käytettiin seuraavasti ennalta estäviä riskienhallinnan menetelmiä.

Poikkeamien seuranta	93 %
Uhkatilanteiden raportointia	85 %
Riskiärvointien tuloksia	78 %
Turvallisuuskoulutusta tai -harjoituksia	69 %
Auditointien tuloksia	65 %
Vastuiden seuranta	24 %
Siisteys- ja järjestysindeksiä	8 %
Henkilökunnan palkitsemista	7 %
Jotain muuta, mitä?	3 %

Kuvio 17 Organisaatiosi käyttää riskienhallinnassa seuraavia ennalta estäviä menetelmiä.

Vastuiden seurannan pientä prosenttia voidaan pitää yllättävänä, tämä voi tarkoittaa joko sitä, että asiat hoituvat niin kuin on sovittu eikä seurannalle nähdä tarvetta tai sitä, että asioiden hoitamatta jättäminen ei tule ilmi. Kehitettävää löytyy myös henkilökunnan palkitsemiskäytännöistä sekä siisteys- ja järjestysindeksin hyödyntämisestä. Koska näitä käytetään joissakin poliisin yksiköissä, voisi tässä olla selkeä benchmarkkauksen kohde, tavoitteena levittää hyviä käytäntöjä myös muihin yksiköihin.

Johtopäätös

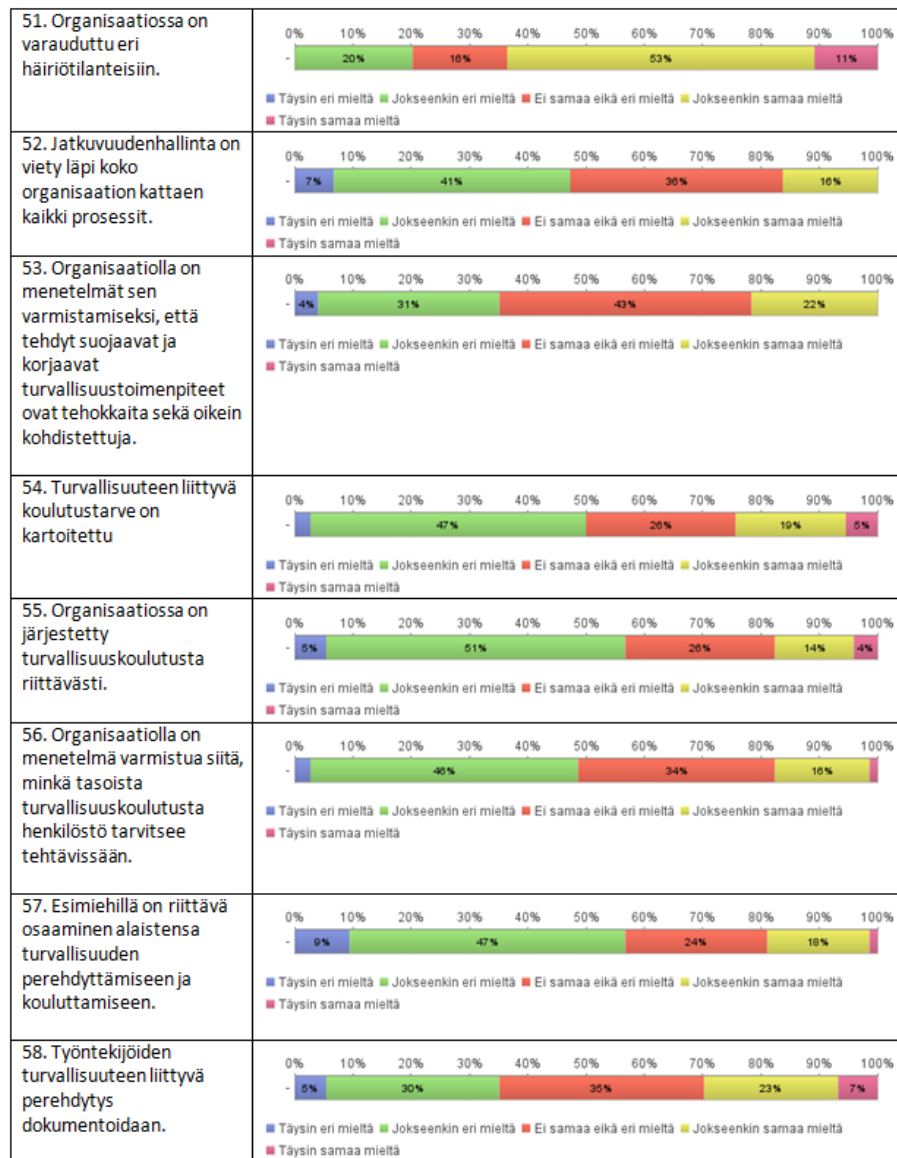
Poliisiyksiköissä on olemassa monipuoliset ja kattavat riskienhallinnan ennalta estävän toiminnan menetelmät.

Menetelmien käyttö painottuu kuitenkin enemmän jälkikäteiseen seurantaan kuin ennalta estävään toimintaan. Ennalta estäviin toimenpiteisiin tulisi panostaa ja esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän ja siisteys- ja järjestysindeksin käyttöönotolla voitaisiin vaikuttaa myös positiivisen turvallisuuskulttuurin syntymiseen.

Turvallisuuteen liittyvä tiedonhallinta ei ole poliisiorganisaatiossa hyvällä tasolla. Tiedonhallinta ei ole systemaattista ja loogista, asiakirjat eivät ole helposti löydettävissä. Asiaan tulisikin tältä osin kiinnittää enemmän huomioita. Turvallisuusviestintää ja henkilöstön perehdyttämistä turvallisuusasioihin tulisi kehittää ja samalla varmistaa henkilön tietoisuus oikeista toimintatavoista.

Teemakokonaisuus 7: Häiriötilanteiden hallinta ja koulutus

Ryhmään kuuluivat väitteet 51–58. Väitteillä kerättiin tietoa siitä, miten organisaatio on varautunut mahdollisiin häiriötilanteisiin, miten henkilöstöä on koulutettu turvallisuusasioissa ja varmistaako organisaatio tehtyjen toimenpiteiden toimivuuden. Vastauksia kokonaisuutena tarkasteltaessa huomataan, että vastaajilla oli keskimäärin huonosti tiedossa miten häiriötilanteisiin poliisiyksikössä varaudutaan. Neutraalin vastausten osuus oli ryhmässä keskimäärin 30 %. Tämän lisäksi vastaukset painottuivat yhtä väitettä lukuun ottamatta negatiiviseen päähän, jolloin voidaan tehdä johtopäätös, ettei poliisin häiriötilanteiden hallinta ja siihen liittyvä koulutus ole parhaalla mahdollisella tolalla.

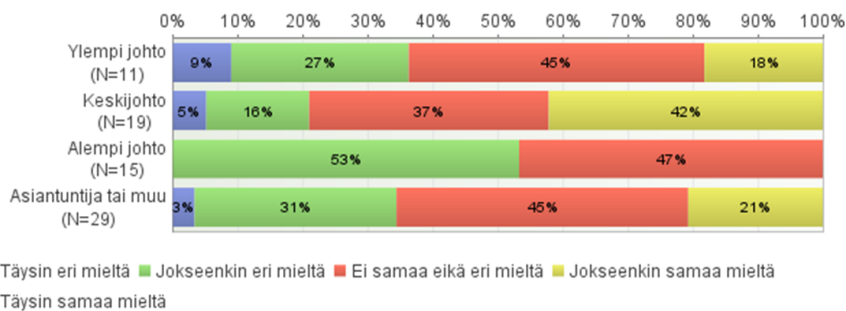


Kuvio 18 Häiriötilanteiden hallintaa ja koulutusta koskevien väitteiden vastausjakauma.

Vastaajista 64 % on joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiossa on varauduttu eri häiriötilanteisiin. Tähän korkeaan lukuun voivat vaikuttaa mm. valmiussuunnittelun päivittäminen, joka oli ajankohtaista vuoden 2015 loppuun mennessä, samaan aikaan kun kysely tehtiin.

Kun taas kysytään kattaako jatkuvuudenhallinta organisaation kaikki prosessit, vastaajista 36 % ei osaa olla väitteestä mitään mieltä, suurinta tietämättömyys aihealueesta on keskijohtoon kuuluvilla (42 %). Vastaukset painottuvat ns. negatiiviseen päähän ja väitteen kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 48 % kaikista vastaajista.

Selkeästi negatiivisimmin tähän kysymykseen vastasi alempi johto, jonka vastaava prosentti oli 67 %. Samansuuntaisia vastauksia saatiin myös väitteeseen: "Organisaatiolla on menetelmät sen varmistamiseksi, että tehdyt suojaavat toimenpiteet ovat tehokkaita ja oikein kohdistettuja". Tämän väitteen vastausjakauma on kuvattuna alla kuviossa 19.



Kuvio 19 Organisaatiolla on menetelmät sen varmistamiseksi, että tehdyt suojaavat toimenpiteet ovat tehokkaita ja oikein kohdistettuja, vastaajaryhmittäin.

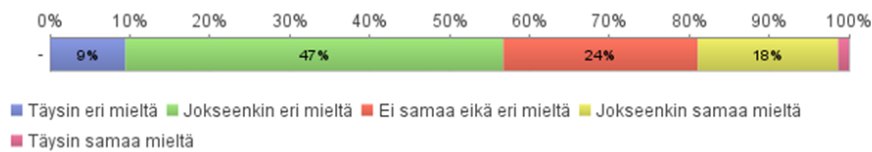
Vastauksissa on huomionarvoista paitsi neutraalien vastausten, ei samaa eikä eri mieltä, suuri määrä sekä se ettei missään vastaajaryhmässä oltu väitteen kanssa täysin samaa mieltä.

Vastausten perusteella voidaankin päätellä, että vaikka poliisiorganisaatio on varautunut häiriöihin, varautumisajattelu ei kata kaikkia prosesseja eikä näin ollen ole kokonaisvaltaista häiriöihin varautumista. Poliisiorganisaatiossa ei näyttäisi olevan menetelmiä seurata päätettyjen varautumistoimenpiteiden tehokkuutta tai sitä ovatko ne oikein kohdistettuja. Näin ollen on vaarana, että vaikka varautumistoimenpiteitä on tehty, ne ovat esimerkiksi liian spesifisiä eivätkä toimi kaikissa niissä variaatioissa jotka häiriötilanteen saattavat aiheuttaa.

Turvallisuuteen liittyvän koulutustarpeen kartoitus ei suurimmassa osassa poliisiyksiköitä ole hyvällä tasolla, sillä vastaajista 50 % oli väitteen kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä, positiivisia vastauksia (jokseenkin tai täysin samaa mieltä) oli vain 24 %. Organisaation oman turvallisuuskoulutuksen järjestämisessä oli puutteita, sillä vain 18 % oli jokseenkin tai kokonaan sitä mieltä, että koulutusta oli riittävästi.

Samansuuntaisia olivat vastaukset myös väitteeseen: "Organisaatiolla on menetelmä varmistua siitä, minkä tasoista turvallisuuskoulutusta henkilöstö tarvitsee tehtävissään".

Turvallisuuskoulutus ja osaaminen voidaankin vastausten perusteella nähdä selkeänä kehittämiskohteenä, tätä tukee myös esimiesten turvallisuusosaamista koskevan väitteen vastaukset, kuvio 20.



Kuvio 20 Esimiehillä on riittävä osaaminen alaistensa turvallisuuden perehdyttämiseen ja kouluttamiseen.

Organisaatioiden turvallisuuskoulutuksen kehittämisessä tulisi huomioida etenkin henkilöstön perehdytys ja esimiesten vastuu omasta ja alaistensa osaamisesta. Kuten edellä todettiin, tällä on vaikutusta myös turvallisuustyön resurssitarpeeseen. Turvallisuuskoulutuksen löytyminen poliisiammattikorkeakoulun eri opintokokonaisuuksien opetusohjelmista tulisi myös varmistaa. Turvallisuus pitää sisällään paljon muutakin kuin työturvallisuuden, joka koulutuksessa on tutkijan omien kokemusten mukaan hyvin huomioitu.

Johtopäätös

Poliisiorganisaatio pyrkii varautumaan häiriötilanteisiin parhaan kykynsä mukaan, mm. valmiussuunnittelulla. Suunnittelussa ei kuitenkaan osata huomioida mahdollisen häiriön vaikutusta kaikkiin keskeisiin prosesseihin. Organisaatiolla ei ole kattavia menetelmiä tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuuden seurantaan.

Turvallisuusosaamisen tasosta ei huolehdita eikä koulutusta järjestetä riittävästi. Turvallisuuteen liittyen olisi tehtävä osaamiskartoitus, sen selvittämiseksi millainen turvallisuuteen liittyvä koulutustarve organisaatiossa on.

Turvallisuuskoulutuksen kokonaisuus, tarkempi sisältö ja tavoitteet olisi myös määriteltävä. Turvallisuuskoulutuksen tulisi sisältyä paitsi poliisin perusopintoihin olla myös kiinteä osa perehdyttämistä ja esimiestyötä.

Teemakokonaisuus 8: Turvallisuus ja sidosryhmät

Ryhmään kuuluivat väitteet 59–67. Tässä ryhmässä käytiin läpi sitä, miten turvallisuus huomioidaan tehtäessä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa sekä alihankkijoiden kanssa solmittavissa sopimuksissa. Vastauksia kokonaisuutena tarkasteltaessa huomataan, että aihealue oli vastaajille melko tuttu, sillä vaikka neutraalien vastausten osuus oli keskimäärin 24 %, oli vaihteluväli suuri, 9–41 %. Vastaukset painottuivat lisäksi suurimmaksi osaksi positiiviseen päähän, joten voidaan sanoa, että tämä osa-alue on poliisin turvallisuuden kokonaisuudessa huomioitu hyvin.

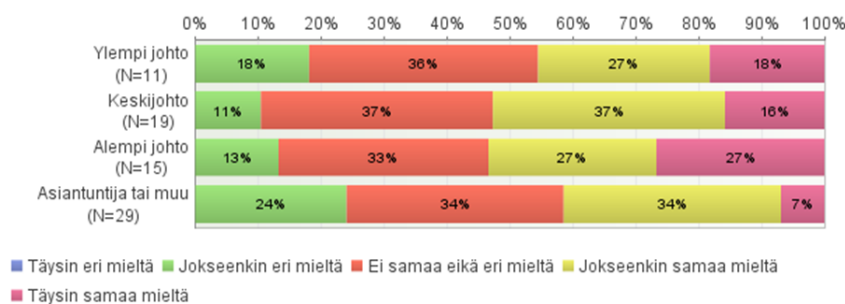


Kuvio 21 Turvallisuutta ja sidosryhmiä koskevien väitteiden vastausjakauma.

Vastausten perusteella poliisin yhteistoiminta muiden viranomaisten kanssa on koordinoitua, sillä vastaajista peräti 61 % oli väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Yhteistoimintaa kriisitilanteiden varalta eri turvallisuussidosryhmien kanssa myös harjoitellaan, tämän väitteen kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 66 % vastaajista. Tämä selittynee sillä, että poliisi on jo vuosien ajan osallistunut säännöllisiin eri viranomaisten yhteisharjoituksiin sekä järjestänyt omalla toimialueellaan pienempiä harjoituksia, joihin on osallistunut eri sidosryhmiä kuten puolustusvoimat tai pelastuslaitos. Myös sisäisen tiedottamisen toimivuuteen kriisitilanteissa uskottiin, sillä väitteen kanssa täysin eri mieltä ei ollut kukaan ja jokseenkin eri mieltä vain 12 % vastaajista. Viestintä onkin ollut jo muutaman vuoden selkeästi organisaation keskeinen kehittämiskohde, poliisilla on laadittuna viestinnän käsikirja ja kriisitilanteita varten on perustettu mm. poliisin viestinnän valmiusryhmä.

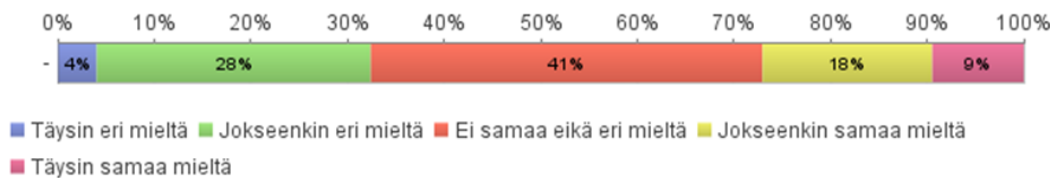
Poliisi ostaa alihankkijoilta monia palveluita, esimerkiksi siivous, kiinteistön kunnossapito tai ajoneuvojen huolto. Vastaajat ovatkin pääsääntöisesti jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että tuottajien kanssa tehdyt sopimukset ovat ajan tasalla (58 %) ja alihankkijoille on asetettu turvallisuusvaatimukset (80 %).

Alihankkijoille asetettujen turvallisuusvaatimusten seurannasta ei sitä vastoin olla tietoisia, sillä 35 % antoi tähän neutraalin, ei samaa eikä eri mieltä, vastauksen. Huomionarvoista vastauksia vastaajaryhmittäin analysoitaessa oli, että myöskään asiantuntijat eivät osanneet vastata kysymykseen, kuvio 22.



Kuvio 22 Alihankkijoille asetettuja turvallisuusvaatimuksia seurataan.

Suuresta tietämättömien määrästä, etenkin kun se ilmenee myös ns. suorittavan tason eli asiantuntijoiden vastauksissa sekä siitä että ko. ryhmässä jokseenkin eri mieltä olevien osuus on suurin (24 %), voidaan suhtautua varauksellisesti siihen johtopäätökseen, että sidosryhmille asetettujen turvallisuusvaatimusten seuranta olisi säännöllistä. Näin siitä huolimatta, että kaikissa ryhmissä positiivia, lähes tai täysin samaa mieltä, vastauksia on yli 40 %. Johtopäätöstä siitä, ettei sidosryhmille asetettujen turvallisuusvaatimusten seuranta ole säännöllistä tukee myös seuraavan väitteen vastausten jakautuminen, kuvio 23.



Kuvio 23 Alihankkijoille sattuneita vahinkoja rekisteröidään.

Johtopäätös

Sidosryhmien kanssa tehtävä operatiivinen yhteistyö on hyvin koordinoitua, suunnitelmallista ja sitä harjoitellaan. Tältä osin ollaankin poliisin perinteisellä osaamisalueella.

Poliisiyksiköt huomioivat pääsääntöisesti hyvin eri palveluntuottajien kanssa tehtyjen sopimusten ajantasaisuuden ja asettavat heille myös turvallisuutta koskevia vaatimuksia. Vaatimusten täyttymisen seuraa tulisi kuitenkin kehittää esimerkiksi sidosryhmien säännöllisillä auditoinneilla.

Avoimet ja valintakysymykset

Kysymysryhmään kuuluivat kysymykset 66–70, kysymyksillä pyrittiin saamaan tietoa siitä millaiseksi vastaajat kokevat oman organisaationsa turvallisuustason sekä heidän organisaationsa hyvistä turvallisuutta edistävästä käytännöistä.

Yksiköissä tehdään keskinäistä yhteistyötä asioiden eteenpäin viemiseksi ja turvallisuuspäällikköjen verkoston olemassaolo koettiin erityisen tärkeäksi.

Verkostoa ja siinä olevaa osaamista osataan hyödyntää matalalla kynnyksellä. Yhteistyö tulee nähdä myös tulevaisuudessa tärkeänä voimavarana poliisin turvallisuustoimintaa kehitettäessä.

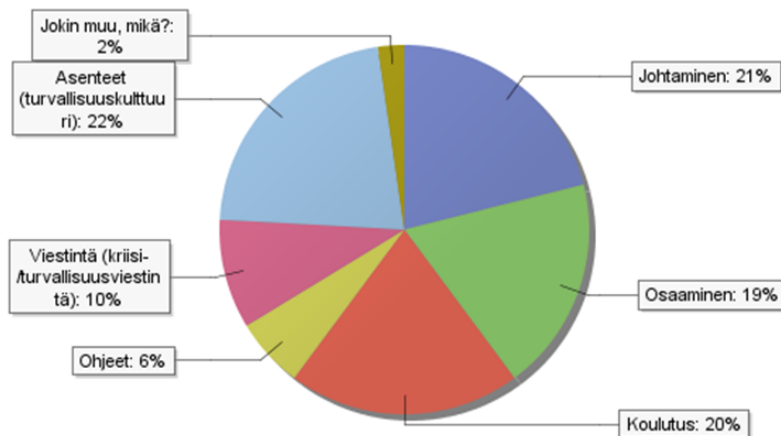
"Turvallisuusyhteistyötä muiden yksiköiden kanssa" -koskevaan kysymykseen tuli seuraavanlaisia vastauksia (huom. yksilöivät tiedot poistettu vastauksista -- merkinnällä):

- *Poliisihallitus on yhteistyö- ja ohjaussuhteessa kaikkiin poliisiyksiköihin*
- *Turvallisuuspäälliköiden verkostoyhteistyö.*
Benchmarkkaus asiakirjojen laatimisessa.
- *Oletan että turvallisuuspäällikkö on tehnyt jotain.*
- *Viestinnällisissä asioissa viestintäpäällikkö on verkostoitunut ja osallistunut aktiivisesti verkoston toimintaan. Turvallisuuspäällikkö on verkostoitunut ja osallistunut aktiivisesti verkoston toimintaan.*
- *Yhteisharjoituksia ja tilannekeskusten välistä yhteistyötä*
- *Tiedonvaihtoa*
- *Pelastussuunnitelmien sekä muidenkin turvallisuussuunnitelmien vertailu, turvallisuusauditoinnit*
- *Oppilaitosturvallisuus, hätäsuunnitelman toteuttaminen*
- *Ohjeistuksen laadinnassa ja toimenpiteiden toteutuksessa hyödynnetään mm. Sinetti-intrassa nähtävänä olevia toisten poliisiorganisaatioiden vastaavia ohjeistuksia sekä toteutussuunnitelmia. Tällainen "passiivinen" yhteistyö toimii monen suuntaisesti.*
- *mm. luentoja, esittelyjä, koulutusta erityiskysymyksistä, yhteisiä tilaisuuksia, toimintasuunnitelmia, säännöllistä yhteydenpitoa, tietojenvaihtoa, harjoitustilojen käyttöä, kouluttajavaihtoa.*
- *En osaa sanoa muuta kun tietoturvan osalta, olemme aikanaan pitäneet -- ja -- kanssa yhteisiä palavereja, mutta sittemmin (PORA 3 jälkeen) tarmo on pitänyt suunnata ihan päivittäisiin...*
- *XX:n ja YY:n kanssa turvallisuuteenkin liittyvien tiedustelutietojen vaihtaminen.*
Turvallisuuspäällikköjen verkosto. Muu kanssakäyminen myös turvallisuusasioissa muiden poliisilaitosten ja POHAN kanssa.
- *Vertailua ja benchmarkkausta.*
- *Turvallisuuspäällikköverkoston toiminta ja neuvojen kysyminen sekä ohjeiden ja määräysten "vaihto".*
- *- Vati-ryhmien yhteistoimintaa harjoituksissa ja tehtävillä (-- ja -- VATI-ryhmä)*
- TEMS (taktinen ensihoito) -- poliisilaitoksen kanssa
- turvallisuusyhteistyö -- ja -- kanssa (viranomaisuhkaukset) ja vakavan sekä rajat ylittävän rikollisuuden torjunnassa sekä -- ja -- poliisin kanssa (--) vastaavissa asioissa + -- sekä turvapaikanhakijoihin liittyvä yhteistyö.
Turvallisuuspäälliköiden verkostoyhteistyö.
- *Esim. ohjeistuksien ja koulutusmateriaalin jako keskenään. Turvallisuushenkilöstön verkosto on vakiintunut ja henkilöitä on helppo lähestyä, jolloin tieto ja kokemukset vaihtuvat vaivatta.*
- *En tiedä.*
- *Säännölliset turvallisuuspäällikkökokoukset.*
- *Yhteistyötä kehitetään vielä Pora III jälkeisessä uudessa poliisilaitoksessa eri poliisiasemien kanssa*
- *Keskustelut verkostotapaamisissa.*
- *Turvallisuusauditoinnit, turvallisuuskoulutus, rajapintojen määrittely turvallisuusasioissa*
.....
- *Supon tarkastukset*
- *Virastoturvallisuuteen liittyvissä hätäsuunnitelman toteuttamiseen liittyvissä asioissa.*

*Murtohälytys-tapaukset**Turvallisuus infot*

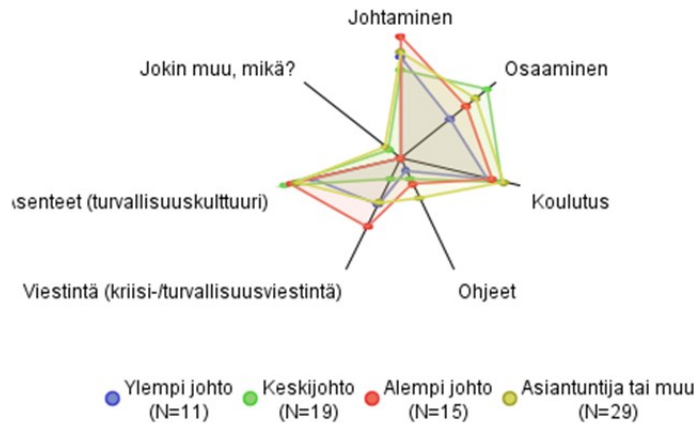
- *Tiedonvaihtoa, toimivien mallien jakamista ja vertaistukea turvallisuuteen liittyvissä pohdintoissa.*
Muutamissa yksittäisissä asioissa on hankittu turvallisuustekniikkaa toiselta poliisilaitokselta tai heidän ohjaamina toimittajan puheille.
- *Jatkuva yhteistyö eri poliisilaitosten turvallisuuspäälliköiden kanssa. Tukea ja apua on hyvin saatavilla.*
- *-- poliisilaitoksella -- poliisiyksikkönä on paljon resursseja, välineitä ja osaamista. Näissä on annettu/annetaan tarvittaessa poliisin yksiköiden välistä konkreettista apua sekä tietoa ja konsultointia.*
- *Jaettu tietoa.*
- *Kaiken tason yhteistyötä sekä varautumista että konkreettista operatiivista yhteistyötä*

Vastaajilta kysyttiin myös turvallisuustoiminnan kehittämiskohteita. Turvallisuustoiminnan kehittämiskohteet oli monivalintakysymys, jossa oli mahdollista valita useita kehittämiskohteita tai kirjoittaa oma, listasta löytymätön kehittämiskohde, kuvio 24.



Kuvio 24 Keskeisimmät turvallisuustoiminnan ja riskienhallinnan kehittämistarpeet poliisiorganisaatiossa?

Vastaajat pitivät asenteita, johtamista, koulutusta ja osaamista keskeisimpinä kehittämiskohteina. Kehittämiskohteiden keskeisyyden painotuksissa ei ollut juurikaan eroja vastaajaryhmien välillä, kuvio 25.

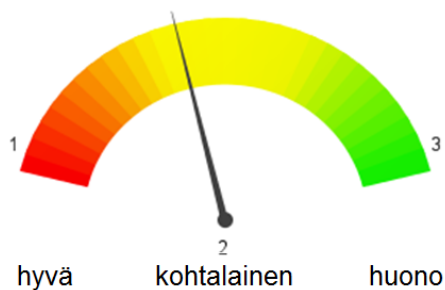


Kuvio 25 Keskeisimmät turvallisuustoiminnan ja riskienhallinnan kehittämistarpeet poliisiorganisaatiossa? Vastaajaryhmien vastausten painottuminen.

Muina kehittämiskohteina oli mainittu mm. resurssien määrä ja oma budjetti turvallisuustoiminnalle. Näillä toimenpiteillä voitaisiin parantaa turvallisuustyön suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä.

Johtaminen on organisaation turvallisuuden tilaan keskeisimmin vaikuttava kokonaisuus. Vain johtamisella voidaan vaikuttaa hyvän turvallisuuskulttuuriin syntymiseen. Osaaminen ja koulutus nousivat esiin myös aiemmissa kysymyksissä, koulutukseen panostamalla myös osaaminen paranee. Vastausten perusteella poliisiorganisaation keskeisimpinä turvallisuuden kehittämiskohteina voidaankin pitää johtamista ja koulutusta.

Poliisiorganisaation turvallisuustason vastaajat arvioivat kolmiportaisella asteikolla kohtalaiseksi, kuvio 26.



Kuvio 26 Mikä on mielestäsi organisaatiosi tämän hetkinen turvallisuustaso?

Turvallisuustason valintaa oli mahdollista kommentoida ja näin teki 62 % vastaajista. Kommenteista nousi esiin mm. johtaminen, osaaminen, ohjeet, turvallisuuskulttuuri, asenteet, vastuut, toimitilaturvallisuus sekä talouden vaikutus turvallisuustoiminnan kehittämiseen.

Ohjeiden ja määräysten jalkauttamisessa nähtiin puutteita. Päätettyjä toimenpiteitä ja ohjeita ole viety käytäntöön eikä integroitu kiinteäksi osaksi prosesseja. Puutteita nähtiin myös osaamisessa ja asenteissa. Turvallisuustoiminnan ja talouden välillä nähtiin ristiriitaa, havaittujen puutteiden korjaamiseen ei ole varaa. Poliisin käytössä olevien väistötilojen ja vanhojen toimitilojen turvallisuustasosta oltiin huolissaan. Positiivisena nähtiin kuitenkin turvallisuusajattelun ja -tietoisuuden nouseminen organisaatiossa yleensä. Kommentteihin sisältyi paljon hyviä havaintoja, joten osa kommenteista julkaistaan tutkimuksessa sellaisenaan. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi kommentit on koottu ja ryhmitelty niitä kuvaavien otsikkojen alle:

Johtaminen ja osaaminen:

- *Hyvä taso vaatisi vielä enemmän säännöllistä vuorovaikutusta ylimmän johdon kanssa, koulutusaikaa, turvallisuustilanteen säännöllistä arviointia yhdessä organisaation eri linjojen kanssa ja henkilöstön turvallisuusharjoitusmahdollisuuksien lisäämistä. Lisäksi teknisellä tasolla tulisi olla riittävä taloudellinen tuki turvallisuuden tasonparannuksille.*
- *Erityisosaamista on, mutta yleinen arkitason turvallisuustyö liian vähäistä.*
- *Päätoiminen, poliisipäällystään kuuluva turvallisuuspäällikkö, joka muodostaa lisäksi tietohallinto- ja toimitilasuunnittelijoiden kanssa "tiimin". Johto sitoutunut. Poikkeamailmoitukset otetaan vakavasti. Sisäinen viestintä jatkuu ja aktiivista.*
- *Turvallisuusajattelua on hennosti alettu ymmärtää, mutta se nähdään edelleen vain turvallisuuspäällikön asiana eikä ajattelu läpäise koko organisaatiota. Kriittiset turvallisuutta uhkaavat riskit kyllä havainnoidaan ja niihin pystytään reagoimaan aina jollakin tavalla, mutta mitään systemaattista prosessia taikka vastuutusta näiden asioiden osalta ei ole. Turvallisuusasioita pidetään edelleen erillisinä eikä niitä vielä osata integroida osaksi toimintaa.*
- *Koko henkilöstö saa vuosittain koulutusta turvallisuuden eri osal-alueilta.*
- *Nykyinen tilanne maailmalla on hyvin informoitu ja vastaanotettu henkilökunnan puolelta ja annettuna ohjeita on alettu noudattaa hyvin.*
- *Johtoryhmä kuuntelee turvallisuutta hyvin ja tarpeeksi/tarvittaessa.*
- *Toimitilojen turvatekniikka on hyvällä, osassa toimitiloja jopa erittäin hyvällä tasolla. Tämä tasapainottaa hieman turvallisuustasomme; so. se paikkaa tiettyjä inhimillisen toiminnan laiminlyöntejä, unohduksia ja virheitä. Poliisin ammattikulttuuri on kehittynyt operatiiviseen toimintaan liittyvän turvallisuusajattelun ja riskienhallinnan pohjalta ja ehdoilla. Toimitiloihin ja operatiivisen toiminnan ulkopuolelle jäävään toimintaan liittyvä turvallisuusajattelu ja -kulttuuri on kehittymätöntä. Tämäkin on johtamiskysymys ja -haaste; organisaatioturvallisuus ja riskienhallinta tulee integroida kaikkiin johtamisprosesseihin.*

Vastuu

- *Iso talo, paljon muutoksia joka vaikuttaa kokonaiskuvan luomiseen, joka osaltaan vaikuttaa turvallisuustasoon merkittävästi. Vastuunjako jatkuvassa muutoksessa, ei jää riittävästi aikaa kehittää turvallisuusasioita koko henkilöstön ja organisaation sisällä.*
- *Periaatteessa tiedetään mitä pitää tehdä, mutta vastuut kasattu yhdelle virkamiehelle, ei siis ehdi tehdä päätömisena.*
- *Vastuuhenkilöt ovat jatkuvasti yhteydessä poliisiasemien esimiehiin, jotka muodostavat keskeisen verkoston toimitilaturvallisuuden osalta.*

Turvallisuus vs. talous

- *turvallisuusauditointi on tehokasta mutta havaittuja puutteita ei pystytä korjaamaan taloudellisen tilanteen takia*
- *Aina on kehittämisen varaa, osa kehittämiskorjauksista vaatii rahaa. Rakenteelliset ratkaisut vanhoissa kiinteistöissä asettaa haasteita.*
- *Ohjeistus (ohjeet, määräykset ja käytännön toimintaohjeet) ym. on mielestäni melko hyvin kunnossa. Ongelmaa on erityisesti asennepuolella. Turvallisuustason nostaminen vaatisi merkittävää panostusta myös taloudellisella puolella*

Turvallisuuskulttuuri ja asenteet:

- *Työtä organisaatioturvallisuuden eteen on tehty pitkään ja systemaattisesti. Toiminta on organisoitu, johdettu ja sille on ylimmän johdon tuki. Organisaatiossa on hyvä turvallisuuskulttuuri, mikä on tiedostettu myös muissa yksiköissä. Turvallisuus koetaan tärkeäksi ja turvallisuusjohto saa työnsä tukea kaikilta henkilöstön tasoilta. Turvallisuudella luodaan kivijalka muulle toiminnalle.*
- *Vielä on tekemistä dokumentoinnin, asenteiden ja prosessien kanssa. Parempaan päin kyllä mennään koko ajan.*
- *Asenteet ovat liian vanhakantaiset, suutarin lapsella ei ole kenkiä ja turvallisuusviranomaisista ei koske harjoittelu eikä turvallisuustyön tekeminen organisaation sisällä.*
- *Asenne ratkaisee yhdessä johdon näyttämän esimerkin kera.*
- *Turvallisuudesta vastaavat toimijat on nimetty ja tietyiltä osin myös käytänteitä on/ohjeistusta. Ehkä suurin ongelma on asenteissa, asiaa ei koeta henkilöstön keskuudessa riittävän tärkeäksi.*
- *Paljon on menty eteenpäin, mutta paljon on vielä tehtävää. Eikä vähiten asenteissa.*
- *Uuden organisaation turvallisuuskulttuuri on nuori. Turvallisuuspäällikön tehtävä vasta perustettu.*
- *Organisaatio hyvin turvallisuustietoinen, tietoisuus edelleen parantunut viime vuosina*
- *Asiaan on kiinnitetty aikaisempaa enemmän huomiota. Mielestäni asenteissa tätä asiaa kohtaan olisi parantamisen varaa.*

Ohjeet

- *Ohjeita ja määräyksiä on, mutta jalkautus jäänyt vähemmälle.*
- *Asiaan kiinnitetty huomiota ja resursoitu päätoiminen turvallisuuspäällikkö. Menetelmiä kehitetty. Dokumentaatioissa, osaamisessa ja toiminnan integroimisessa muuhun toimintaan ja johtamiseen vielä kehitettävää.*
- *Ohjeita ei löydy. Perehdytystä turvallisuusasioihin ei ole. Prosesseja ei ole kuvattu, joten ei voi arvioida prosessien turvallisuustekijöitä.*

- *Moniin turvallisuusuhkiin on juuri tehty tai on valmisteilla ohjeistuksia sekä toimintamalleja. Riskeihin valmistautumista tehdään siis etupainotteisesti. Enää ei eletä "ruusun unta".*
- *Valtakunnallisen ohjauksen ja seurannan hajanaisuus ja puute. Ohjeiden ja määräysten sekamelska (pääallekkäisyydet) ja niiden soveltaminen. Vaatimusten ja rahoituskehityksen (riittämättömyys) ristiriita fyysisissä turvallisuustarpeissa ja muutoksissa.*

Toimitilat ja tekniikka

- *Toimitilaturvallisuuteen on panostettu. Työturvallisuuteen liittyvät hankinnat ovat hankinnoissa etusijalla.*
- *Runsas poliisiasemien määrä sekä näiden erilaisuus sekä rahan puute vaikeuttavat organisaatioturvallisuuden toteutumista.*
- *Tekninen kehitys on parantanut turvallisuustasoa*
- *Vanha kiinteistö ei vastaa nykypäivän turvallisuusvaatimuksia mm. Kulunvalvonta ja rakenteelliset ratkaisut.*

Kyselyn viimeisenä kysymyksenä pyydettiin vastaajilta ajatuksia poliisin turvallisuusjohtamisen tulevaisuudesta tai merkityksestä organisaatiolle. Tähän oli vastannut 29 % kaikista vastaajista. Suurin osa vastaajista toimi asiantuntijoina tai muissa tehtävissä. Ylemmän johdon vastauksista heijastui huoli ulkoisen toimintaympäristön turvallisuustilanteen muuttumisesta ja sitä kautta turvallisuusjohtaminen nähtiin aikaisempaa tärkeämmäksi johtamisen osa-alueeksi. Keskijohdon vastauksissa nousi esiin johtamisen, osaamisen sekä kokonaiskuvan hahmottamisen tärkeys. Alemman johdon vastauksissa esiin nousi paitsi johtaminen, osaaminen ja resurssit, myös tarve integroida turvallisuus osaksi prosesseja. Asiantuntija ja muissa tehtävissä toimivien vastauksissa nousi esiin paitsi tarve vahvistaa poliisihallituksen roolia turvallisuustoiminnan ohjauksessa myös rahan ja resurssien puute sekä koulutuksen tarve.

Vastaukset koottu alle vastaajaryhmittäin, vastauksista on poistettu -- merkinnällä yksilöivät tiedot.

Ylempi johto

- *Turvallisuustilanne on viime aikoina radikaalisti muutunut, nopeita toimia tarvitaan.*
- *Kriittinen menestystekijä.*

- En ole ihan tämän asian ytimessä, joten mielikuvani asiasta voi olla väärä. Mielestäni muuttuneessa ja muuttuvassa yhteiskunnassa uusine uhkineen tulee myös poliisin merkittävästi aikaisempaa enemmän panostaa turvallisuusjohtamiseen. Erilaisia skenaarioita tulisi miettiä ja toimintamalleja suunnitella erilaisten tilanteiden varalta. Ja myös harjoitella toimintamallien mukaista toimintaa.

Keskijohto

- Toiminnan tulee olla selkeästi johdettu kaikilla tasoilla. Turvallisuusjohdon toimenkuvien tulisi olla yhtäläisiä ja keskittyä yhteisiin tavoitteisiin. Turvallisuusjohdon tavoitekoulutus tulisi määritellä sekä tutkinto- että kurssitasolla.
- Turvallisuus on poliisitoiminnassa erittäin keskeinen asia, mutta silti pitää nähdä metsä puilta, eikä liioitella yksittäisillä tietoturva- ja muilla vaatimuksilla niin, että toiminta oleellisesti vaikeutuu ja poliisi erkaantuu kansalaisista ja ympäröivästä yhteiskunnasta.
- Vähän oli päällekkäinen kysely meneillään olevan "Valtionhallinnon riskienhallintakysely 2015":n kanssa. Sen toteuttaa konsulttifirma BDO Oy. Hallinto- ja tukitehtäviin kohdistuvien jatkuvien tehostamisten ja säästöpainneiden vuoksi nämä tehtävät kasaantuvat entistä harvemmille vastuushenkilöille, joilla on leegio muitakin vastuu- tai yhdyshenkilötehtäviä. Tämän kehityssuunnan lisäksi ongelma on se, että tarkastuksia suorittavia tahoja on pilvin pimein: Oka, EOA, Valtiotalouden tarkastusvirasto, POHAN laillisuusvalvonta/ sisäinen tarkastus/ toimitila-, tietoturva- ym, audittoijat, CPT, työsuojeluviranomaiset, palotarkastaja, Maakunta-arkisto, työterveyshuolto ym. Kaikkiin näiden tahojen tarkastuksiin valmistautuminen, niihin osallistuminen ja selvitysten antaminen sekä havaintoihin vastaaminen syö kohtuuttomasti sitä vähäistä työaika, jota olisi käytettävä esim. poliisiasemakohtaisiin konkreettisiin kehittämistoimiin.

Alempi johto

- Turvallisuusjohtaminen ei ole erillinen johtajuusareke vaan turvallisuuteen liittyvät asiat on saatava mukaan jokapäiväiseen johtamis- ja esimiestyöhön.
- Tämän hetken kansainvälinen tilanne on pakottanut myös poliisin paikallisorganisaatiot suhtautumaan turvallisuusuhkiin ja sitä myötä turvallisuusjohtamiseen uudella vakavuudella. Toivottavasti lähiaikoina turvallisuus- sekä työsuojelupäälliköiden mandaatti ei perustu pelkästään siihen, että hallinto- ja esikuntapäälliköiden toimenkuvaan sisältyy yhtenä "karvana" ko. tehtävät. Turvallisuus- ja työsuojeluasiat vaativat kokopäiväiset työntekijät myös poliisiorganisaatioissa.
- Työhön pitäisi panostaa selvästi enemmän. Resursointi on täysin riittämätöntä. Arvostusta ei ole, ongelmien ilmetessä vastuun perään kyllä kysellään.
- Turvallisuuden johtamisessa ja käytännön toteuttamisessa on kehitettävää. Toimintaympäristön muutokset. Niiden merkitys korostuu entisestään muuttuvassa ja jatkuvasti vaihtuvassa turvallisuusympäristössä (vakavat häiriötilanteet ja turvallisuusuhkat). Ennakointi, ennalta estäminen ja varautuminen.
Turvallisuuteen liittyvää ohjeistusta on useassa eri asiakirjassa, ja ne sisältävät paljon myös samaa asiaa. Ne tulisi ajantasaistaa, tiivistää ja yhdistää mahdollisimman pitkälle samaan asiakirjaan. Turvallisuuskoulutuksen kehittäminen.

Asiantuntija tai muu

- POHAN pitäisi ottaa nämä asiat paremmin hanskaansa. Hyvä esimerkki on kulunvalvonta. Joka laitoksella on omat järjestelmänsä ja järjestelmien ajantasaisuuden kirjo on valtava. --

Jos laitos A panostaa kulunvalvontaan ja tilojen suojaukseen ja laitos B ei, niin samoja tietoja sisältävien järjestelmien osalta laitoksen A panos on täysin turhaa.

En tiedä onko olemassa koko poliisin kattavaa sisäistä auditointijärjestelmää, mutta sellainen olisi syytä nopeasti laittaa pystyyn tai laajentaa. Auditointi pitäisi tehdä suojattava tiedon tai muun tekijän suojaamisen näkökulmasta, ei järjestelmän tai kiinteistön näkökulmasta.

- Turvallisuuspäällikön roolia tulisi entisestään selkeyttää. Tällä hetkellä henkilöstölle ei ole täysin selvää mitä turvallisuuspäällikkö tekee ja miksi.
- Turvallisuusjohtaminen on erittäin tärkeä asia poliisiorganisaatiossa. Johtamisessa pitää olla koulutettuja, päteviä esimiehiä jotka osaavat jalkauttaa asiat koko henkilöstölle oikein ja oikeaan aikaan. Isossa talossa pitää olla yksinkertainen, selkeä organisaatio joka johtaa turvallisuusasioita. Ei ripoteltaisi monia työryhmiä sinne tänne, koska valitettavasti tietoa tulee mutta ne ei aina kohtaa loppu pelissä käyttäjiä. Tietoturvassa tulee sellainen tunne, että onko asiat todellakin näin vaikeita tai miettii mitä nämä oikein tarkoittavat, eli kiinnostus asioihin katoaa pikku hiljaa. Ytimekäs, selkeä tietopaketti ajoittain oikealla hetkellä on järkevin keino.
- Enemmän turvallisuuteen liittyvää koulutusta toimitila-henkilöille. Mm. suunnittelijat, asiantuntijat.
- Koulutusta olisi saatava lisää, asiantuntijapoolin ylläpitäminen on tärkeää yhteistyötä.
- Kaikilla taitaa olla töitä enemmän kun ehtivät tehdä. meilläkin tietoturva ja tietohallinto asuu "samassa mieheessä". Se ei välttämättä ole paras vaihtoehto.
- Pohasta tulee paljon ohjeita ja määräyksiä, millä tasolla esim. toimitilojen turvallisuus täytyisi olla. Kuitenkin kustannukset jäävät täysin poliisilaitoksen kontolle tarkoittaen, että suuri osa vaadittavista jää tekemättä.
- Byrokraattista pohan hienojen ohjeiden antamista ilman resurssia henkilöinä tai rahana.

Paljon sanan helinää ja poliisiin pätee kyllä sanonta "suutarin lapsilla ei ole kenkiä"

- Turvallisudesta vastaavien, toivottavasti aina turvallisuuspäälliköiden, koulutus- ja virkatasot tulisi yhtenäistää. Tällä saataisiin luotua tasavertainen saman käsitemaailman omaava ryhmä. Samalla myös organisaatioiden johto saataisiin sitoutettua paremmin turvallisuuteen. Turvallisuustietoisuuden lisäämiseksi tulisi ottaa käyttöön nykyaikaisempia menetelmiä seim sähköisen- ja AV-viestinnän puolelta, koska yhä harvemmin saadaan koko henkilökuntaa yhteen paikkaan koulutukseen. Johdon kanssa sovitusta turvallisuuskäytänteistä tulisi myös pitää kiinni ja niiden toteuttamiseen tulisi budjetoida riittävästi varoja.
- Turvallisuusjohtaminen on tärkeä osa organisaatiota varsinkin kun kyse on poliisiorganisaatiosta. Resursseihin panostaminen tältä osin on tärkeää nyt ja tulevaisuudessa.
- Esimiesvirastotasolle toivotaan selkeää turvallisuuden organisaatiota, joka tuottaa paikallistasolle hyvää ja reaaliaikaista palvelua sekä asiantuntija-apua pienellä viiveellä. Turvallisuusjohtaminen on osa tätä päivää ja se tulisi huomioida joka tasolla organisaatiossa sekä arkityössä. Tätä kautta asenteet ja turvallisuustietoisuuden taso tulee nousemaan.
- Poliisihallinnossa ei ole sisäistetty sitä, että johtajan työ on ammatti, johon liittyy tietyt ammatilliset vaatimukset ja yhtäläisyydet organisaatiosta riippumatta. Ammattimaisen johtamisen kriteerit poliisissa ja kaupallisessa yrityksessä ovat perusasioiden osalta lähtökohtaisesti samat. Poliisiyksiköissä ei riitä se, että pelkästään turvallisuuspäällikkö hoitaa työtään em. kriteereillä. Turvallisuuspäällikön tulee tuntea poliisin prosessit ja työn substanssi. Poliisiyksiköiden johdon ja operatiivisten yksiköiden päällystön työn yksi johtamisalue on turvallisuus. Ellei näin ole, esimies ei ole ammatillisesti pätevä. Tällaisella yhteistyö johtamisrakenteella on mahdollista aidosti kehittää turvallisuutta ja riskienhallintaa.

6.3. Asiantuntijapaneelin toteutus ja tulokset

Asiantuntijapaneeli järjestettiin turvallisuuspäälliköiden kokouksen yhteydessä Joensuussa 7.3.2016. Osallistujille lähetettiin ennen kokousta sähköposti jossa kerrottiin asiantuntijapaneelin tarkoituksesta ja niistä tutkimuksen tekijän poliisin organisaatioturvallisuutta koskevista väitteistä, joiden perusteella paneelissa on tarkoitus käydä keskustelua (liite 4). Asiantuntijapaneelin tarkoituksena oli paitsi hakea johtopäätöksille tukea tai kumota ne, myös löytää keinoja esiin nousseiden turvallisuuden osa-alueiden kehittämiseksi. Väitteiden pohjalta, asiantuntijapaneelin jälkeen, jalostuivat poliisin turvallisuusjohtamisen kehittämiskohteet, joille tutkija määritteli myös tavoitteet ja keinot joilla niihin voidaan vaikuttaa.

Asiantuntijoille esitettiin seuraavat kahdeksan väitettä:

1. Poliisiorganisaatiossa on hyvä tahtotila turvallisuuden huomioimiseen osana johtamistoimintoja, mutta sitä ei johdeta kokonaisuutena. Turvallisuus ei näy osana prosesseja eikä sitä osata viedä osaksi jokapäiväistä toimintaa.
2. Turvallisuutta määrittävät asiakirjat ja dokumentit eivät ole selkeä ja johdonmukainen kokonaisuus. Ne ovat osittain vanhentuneita ja vaikeasti löydettävissä. Sisäinen turvallisuusviestintä on puutteellista.
3. Turvallisuuden mittaaminen ei ole systemaattista eikä sen avulla saatua tietoa hyödynnetä toiminnan kehittämisessä niin järjestelmällisesti kuin pitäisi. Sisäisille johdon katselmuksille ja ulkoisille auditoinneille ei ole olemassa toimintamallia.
4. Poliisin turvallisuustoiminta ei ota huomioon kaikkia turvallisuuden osa-alueita kokonaisuutena, toiminta ei ole suunnitelmallista, budjetoitua eikä pitkäjänteistä.

5. Poliisihallituksen riskienhallinnan organisointia selkeyttämällä ja ohjaavaa roolia vahvistamalla voitaisiin yhdenmukaistaa toimintaa ja suunnata käytettävissä olevat turvallisuuden resurssit koko poliisiorganisaation turvallisuuden kehittämiseen.
6. Turvallisuutta ei osata poliisissa mieltää yhdeksi johtamisen osa-alueeksi, johtamiseen ja esimiestyöhön panostamalla voitaisiin parantaa organisaation turvallisuuskulttuuria ja vähentää tarvetta turvallisuuden asiantuntijoiden lisäresursoinnille.
7. Turvallisuuden koulutusta tulisi kehittää kaikilla tasoilla. Poliisin perus- ja esimieskoulutukseen olisi saatava organisaatioturvallisuuden kokonaisuus ja asiantuntijoiden koulutusta olisi suunniteltava. Henkilöstön osaaminen olisi varmistettava sekä huolellisella perehdyttämisellä että säännöllisellä turvallisuuskoulutuksella.
8. Turvallisuuden asiantuntijaverkostot ovat poliisin turvallisuuden hallinnan voimavara, jota tulee ylläpitää ja tukea. Asiantuntijaverkostoja tulisi laajentaa ja luoda uusia verkostoja, jotka kattavat turvallisuuden eri osa-alueet.

Asiantuntijapaneeliin osallistui 14 poliisin turvallisuuden asiantuntijatehtävissä toimivaa henkilöä. Paneelissa keskusteltiin noin 1 ½ tunnin ajan yllä olevista väitteistä ja siitä miten ne ilmenevät paneeliin osallistuvien kokemuksen valossa. Keskustelussa pyrittiin hakemaan näkökantoja sekä väitteiden tueksi että niitä vastaan. Asiantuntijoiden näkemyksissä oli jonkin verran eroavaisuuksia mikä selittyi paitsi paneeliin osallistuvien erilaisista turvallisuuden asiantuntijarooleista omissa organisaatioissaan sekä myös organisaatioiden välisistä eroista. Väitteiden paikkaansa pitävyydestä oltiin kuitenkin suurimmaksi osaksi samaa mieltä. Kehittämistapojen osalta keskustelu jäi hieman vajaaksi ja vaatisi toisen asiantuntijapaneelin järjestämisen, missä voitaisiin keskittyä pelkästään tunnistettujen kehittämiskohteiden työstämiseen.

Ensimmäisen väitteen osalta asiantuntijapaneelissa todettiin, että poliisin turvallisuusosaamisessa on vielä kehittämistä ja osaaminen sekä resurssit ovat tältä osin vajavaisia. Turvallisuuspäälliköt tulisi saada kiinteäksi osaksi johtoryhmätyöskentelyä, jolloin turvallisuusnäkökulma tulisi kiinteämmin näkyviin myös hankevaiheessa. Turvallisuuden osa-alue tulisi saada myös osaksi tulossopimuksia, jolloin se pystyttäisiin paremmin integroimaan osaksi johtamisjärjestelmää ja tulosvastuuta.

Toisen väitteen osalta nähtiin, toisaalta, että dokumentit ovat niiden asiantuntijoiden löydettävissä joiden tehtäviin turvallisuus kuuluu ja heidän tehtävänä on suodattaa tieto muun henkilöstön saataville oikeassa muodossa. Toisaalta turvallisuusviestintä nähtiin myös kriittisenä kehittämiskohteena, johon tulisi panostaa enemmän. Eri dokumenttien nähtiin olevan päivityksen tarpeessa ja esimerkiksi turvallisuuspolitiikassa tulisi näkyä selkeästi johdon tahtotila jonka pitäisi heijastua organisaation toimintaan kaikilla tasoilla. Poliisin turvallisuuspolitiikka tulisi myös viedä jokaisen poliisiyksikön arkeen esimerkiksi luomalla sen pohjalta poliisiyksikön oma turvallisuuspolitiikka. Erilaisten ohjeiden ja määräysten osalta koettiin haasteelliseksi mm. se, että organisaation ja toimintaympäristön muutos on niin nopeaa, että ohjeet ja määräykset ovat jo valmistuessaan vanhentuneita.

Kolmannen väitteen kohdalla todettiin sen paikkansapitävyys siltä osin, ettei kerättyä tietoa hyödynnetä systemaattisesti. Laillisuustarkastusten nähtiin kuitenkin toimivan johdon katselmuksina ja poliisiasemien auditointiprosessien olevan uudistumassa, jolloin toiminnan systemaattisuus tulee jatkossa paranemaan.

Neljäs väite herätti keskustelua jossa budjetin tarpeellisuus kyseenalaistettiin. Toisaalta suunnitelmallisuus nähtiin tarpeelliseksi, mutta tiukan budjetin nähtiin rajaavan toimintaa liiaksi, eikä huomioivan näin ollen toiminnan nopeita muutoksia ja akuutteja tarpeita esimerkiksi työturvallisuushankintojen suhteen.

Todettiin, että yksikön päällikön vastuuta kantaa myös taloudellinen riski turvallisuuteen liittyvistä hankinnoista ei saa unohtaa, mutta turvallisuuden kehittämisen ja ylläpitämisen osalta olisi hyvä olla jonkinlainen perustoimintabudjetti, jolla toimintaan saataisiin paremmin suunnitelmallisuutta.

Viidennen väitteen osalta asiantuntijat olivat yksimielisiä, todettiin verkostojen olevan toimivia ja helpottavan koko organisaation turvallisuuden kehittämistä. Poliisihallituksen riskienhallinnan organisoinnin todettiin elävän muutosvaihetta ja tilanteen selkiytymisen myötä sillä nähtiin olevan positiivinen vaikutus koko poliisiorganisaation turvallisuuden johtamiseen.

Kuudennen väitteen osalta asiantuntijoiden havaintojen todettiin tukevan väitettä. Esimiesten suhtautuminen turvallisuuteen nähtiin yliolkaiseksi. Turvallisuus nähtiin erilliseksi asiaksi, johon omalta substanssin johtamiselta ei haluttu löytää aikaa, sen sijaan se pyrittiin ulkoistamaan turvallisuusasiantuntijoiden tehtäväksi.

Seitsemäs väite koski turvallisuuden koulutusta ja se nähtiin kehittämiskohteeksi jossa tulisi kuitenkin selkeästi erottaa asiantuntijoille ja henkilöstön eri tehtävissä toimiville suunnattava koulutus. Asiantuntijakoulutusta todettiin olevan laajasti saatavilla hallinnon ulkopuolella ja siihen hakeutuminen nähtiin toisaalta jokaisen omalla vastuulla olevaksi asiaksi. Toisaalta korostettiin myös työnantajan velvollisuutta sitoutua kouluttamaan asiantuntijat ja järjestämään heille tehtävissä vaadittavaa koulutusta. Poliisin oman asiantuntijakoulutusjärjestelmän ja omien asiantuntijoiden hyödyntäminen tässä nähtiin tärkeäksi kehittämisalueeksi. Turvallisuus tulisi tuoda myös kiinteäksi osaksi perus- ja esimieskoulutusta, ylläpitokoulutus olisi mahdollista järjestää luomalla poliisin turvallisuuden verkkokurssi.

Kahdeksas väite koski asiantuntijaverkostoja ja niiden laajentamista. Keskustelussa suhtauduttiin epäilevästi asiantuntijaverkostojen laajentamiseen. Nykyiset verkostot todettiin kooltaan optimaaliseksi eikä ison verkoston nähty antavan lisäarvoa toiminnalle.

Tutkimuskysymykseen: "Mitä on turvallisuusjohtaminen tämän päivän poliisiorganisaatiossa?", voidaan tutkimuksessa kerätyn tiedon perusteella vastata poliisin turvallisuusjohtamisen olevan hyvällä alulla kohti suunnitelmallista järjestelmällistä riskienhallintaa, joka ei kuitenkaan vielä nivoudu kiinteästi osaksi johtamisprosesseja. Poliisissa on riskienhallintapolitiikka ja sitä täsmentäviä ohjeita ja määräyksiä, vaikkakin ne osittain kaipaavat päivittämistä ja selkeyttämistä. Poliisihallituksen riskienhallintaa kuuluvien toimintojen organisoinnissa näkyy hyvin yksi turvallisuusjohtamisen keskeinen puute: Turvallisuuden eri osa-alueita johdetaan erillisinä kokonaisuuksina. Tämä vastaa myös osaltaan tutkimuksen alakysymykseen: "Miten kokonaisuusturvallisuus huomioidaan poliisin turvallisuuden johtamisessa?".

Poliisin turvallisuusjohtamisen voidaan sanoa olevan tällä hetkellä laatujohtamisen periaatteille rakennettua ns. kolmannen aikakauden turvallisuusjohtamista, jonka painopiste on turvallisuusjohtamisen ja turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehittäminen. Poliisissa riskienkartoitus ja poikkeamien seuranta on lähtenyt hyvin käyntiin, käynnistämistä vaikeuksia sen sijaan on seurannassa, valittujen toimenpiteiden käytäntöön saattamisessa ja henkilöstön sitouttamisessa. Poliisiorganisaation turvallisuusjohtamisessa on meneillään vaihe, jonka tavoitteena on yhdistää menetelmät, toimintatavat ja ihmisten johtaminen siten, että organisaation turvallisuus kehittyy ja kokonaisuuden hallinta on mahdollista.

Tavoitteeseen pääseminen edellyttää kuitenkin johdon sitoutumista sekä suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työtä turvallisuuden eteen.

Tulevaisuudessa poliisin turvallisuusjohtamista tulisi kehittää yhä enemmän huomioimaan toimintaympäristön kompleksisuus ja ihmisten toiminnan vaihtelevuus ja joustavuus. Sopeutuakseen toimintaympäristön muutoksiin turvallisuustoiminnan ja -johtamisen tulee olla paitsi ketterää ja joustavaa myös nopeasti reagoivaa.

Tutkimuksen toiseen alakysymykseen "Mitkä ovat poliisin turvallisuusjohtamisen keskeisiä kehittämiskohteita?" vastataan määrittelemällä kyselytutkimuksen ja asiantuntijapaneelin perusteella kymmenen poliisin turvallisuusjohtamisen kehittämiskohdetta. Kehittämiskohteille määritellään myös tavoitetilä ja keinoja, joiden avulla siihen voidaan pyrkiä.

KEHITTÄMISKOHDE:	TAVOITE:	KEINOJA:
Johtaminen	<p>Turvallisuusjohtaminen on yksi johtamisen osa-alue kaikilla johtamisen tasoilla. Toiminnan organisointi on selkeää, turvallisuustoiminta on kokonaisvaltaista rajapinnat huomioivaa toimintaa.</p> <p>Terävöittämällä turvallisuusjohtamista kehitetään poliisin turvallisuuskulttuuria positiiviseen suuntaan.</p>	<p>Poliisihallituksen ohjaavaa roolia korostetaan ja riskienhallinnan alle kuuluvia toimintoja selkeytetään.</p> <p>Riskienhallinnan kokonaisuus huomioidaan toiminnan organisoinnissa ja poliisihallituksen johdon tuen alle perustetaan riskienhallinnan vastuualue, jonka alle kootaan eri osa-alueet myös käytännössä.</p> <p>Poliisiyksiköissä turvallisuuspäällikön asiantuntijarooli huomioidaan ja varmistetaan sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön tilannekuvan välittyminen johdolle mahdollisimman suoraan.</p>
Prosessit	<p>Turvallisuus huomioidaan osana poliisin ydinprosesseja ja turvallisuuspolitiikassa määritellyt tavoitteet tuodaan kiinteämmin osaksi päivittäisiä prosesseja.</p>	<p>Turvallisuuden osa-alueen nostaminen selkeästi tulossopimuksiin ja -tavoitteisiin.</p> <p>Turvallisuustietoisuuden lisääminen suorittavalla tasolla viemällä turvallisuustavoitteet kehityskeskusteluihin.</p> <p>Prosessin omistajan vastuuta prosessin turvallisuudesta korostetaan.</p>

Ohjaavat asiakirjat	Turvallisuutta ohjaavat asiakirjat muodostavat ehjän ja loogisen kokonaisuuden.	<p>Riskienhallintapolitiikka ja turvallisuutta ohjaavat asiakirjat päivitetään. Käytettävät termit, vastuut, velvoitteet ja valtuuden määritellään riittävän yksityiskohtaisesti.</p> <p>Luodaan looginen turvallisuutta ohjaavien asiakirjojen kokonaisuus, joka on helposti löydettävissä.</p> <p>Luodaan perehdyttämisen tueksi tiivistetty turvallisuuden käsikirja.</p>
Mittaaminen ja seuranta	<p>Määriteltyä tavoittilan toteutumista seurataan olemassa olevilla ja uusilla mittareilla. Mittareiden avulla saadulla tiedolla kehitetään poliisin turvallisuutta.</p> <p>Riskienhallinnan ennalta estävien menetelmien kokonaisuuden kehittäminen. Mietitään jo olemassa olevien menetelmien (poikkeamien seuranta ja riskienarviointi) rinnalle uusia menetelmiä.</p>	<p>Johdon katselmukset otetaan osaksi turvallisuuden vuosisuunnitelmaa ja niiden toimintamalli kuvataan.</p> <p>Ulkoisten auditointien toimintamalli kuvataan. Koordinointivastuu poliisihallitukselle, joka käyttää auditointeihin siihen koulutettua poliisiyksikön resursseja.</p> <p>Ennalta estävien menetelmien käyttöönotossa hyödynnetään poliisiyksiköissä jo käytössä olevia menetelmiä, kuten henkilöstön palkitsemisjärjestelmiä ja siisteys- ja järjestysindeksiä ja laajennetaan niiden käyttöä koko organisaatioon.</p>
Budjetointi	Turvallisuustoiminta on pitkäjänteistä, suunniteltua ja se huomioidaan budjetoinnissa.	<p>Turvallisuustoiminnalle tehdään vuosisuunnitelmat ja budjetti, jolla voidaan taata paitsi turvallisuustason pysyminen sen asteittainen nousu.</p> <p>Turvallisuustoiminnalle määritellään vuosittaiset painopistealueet.</p>
Resursointi	<p>Poliisiyksiköt hyödyntävät olemassa olevia resurssejaan mahdollisimman tehokkaasti.</p> <p>Turvallisuuden asiantuntijoiden osaamista hyödynnetään yli yksikkörajojen ja verkostojen toimintaa tuetaan.</p>	<p>Esimiehille korostetaan turvallisuuden tärkeyttä yhtenä johtamisalueena.</p> <p>Poliisiasemien esimiesten roolia turvallisuuden hallinnassa korostetaan.</p> <p>Toimivilla verkostoilla ja niiden yhteistyöllä vähennetään päätoimisen turvallisuuteen suunnatun resurssin tarvetta. Huomioidaan myös eri verkostojen rajapinnat ja pyritään kasvattamaan verkostoja yli asiantuntijarajojen, esimerkiksi järjestämällä vuosittaiset riskienhallintapäivät. Riskienhallintapäiville kutsutaan eri osa-alueiden asiantuntijat.</p>

		Asiantuntijaverkostojen osaamista hyödynnetään turvallisuushkiin liittyvällä skenaariotyöskentelyllä.
Sidosryhmät	Sidosryhmien vaikutus organisaation turvallisuuteen huomioidaan kaikilla tasoilla.	Sidosryhmäanalyysissä huomioidaan avainhenkilöt, joilla on merkitystä poliisin tavoitteiden saavuttamiseen.
Koulutus	<p>Varmistetaan turvallisuusosaaminen ja koulutus kaikilla organisaatiotasolla.</p> <p>Osaamista vahvistamalla kehitetään poliisin turvallisuuskulttuuria positiiviseen suuntaan.</p>	<p>Kartoitetaan poliisissa oleva turvallisuusosaaminen ja hyödynnetään omaa osaamista koulutuksessa laajemmin.</p> <p>Määritellään poliisin eri turvallisuuden osa-alueiden asiantuntijoina toimivien tavoiteopinnot ja tuetaan hakeutumista hallinnon ulkopuolisiin opintoihin.</p> <p>Tiivistetään koulutusyhteistyötä eri turvallisuusviranomaisten kanssa (Puolustusvoimat, Raja, Tulli).</p> <p>Luodaan poliisin oma kurssimuotoinen turvallisuuskoulutusohjelma eri asiantuntijoille.</p> <p>Huomioidaan turvallisuuden osa-alue poliisiammattikorkeakoulun opetussuunnitelmissa, etenkin esimieskoulutuksessa.</p> <p>Luodaan henkilöstölle suunnattu poliisin turvallisuuden verkkokurssi.</p>
Turvallisuusviestintä	Organisaation sisäinen turvallisuusviestintä on selkeää, suunniteltua ja informatiivista.	<p>Turvallisuutta ohjaavat asiakirjat ja dokumentit koottava intraan riskienhallinnan alle.</p> <p>Turvallisuuden määritellään vuosittain painopistealueet, joita tuetaan kampanjoilla (vrt. vuoden 2015 tietoturvakampanja)</p> <p>Perehdyttämisoppaissa huomioidaan turvallisuuden osa-alue ja uusille työntekijöille järjestetään säännölliset perehdytystilaisuudet.</p> <p>Poliisin turvallisuuden käsikirjan luominen. (vrt. poliisin viestinnän käsikirja)</p> <p>Luodaan palveluntuottajille ja vierailijoille suunnattu turvallisuusohje –kirjanen.</p>
Kehittäminen	Poliisin turvallisuuskulttuuri tunnetaan ja tietämys tukee johtamista kaikilla tasoilla.	Tekemällä tai teettämällä tutkimus poliisin turvallisuuskulttuurista saadaan kuva sisäisestä toimintaympäristöstä.

LÄHTEET

Halme Kimmo 2009, Työsuojelutoiminnan merkitys turvallisuusjohtamisessa. Pro Gradu. Tampere: Yliopisto hallintotieteellinen tiedekunta.

Hane'n Tom 2012, Luentokalvot, riskienhallinnan seminaari 17.9.2012
Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2004, Tutki ja kirjoita, 6-10 uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huovinen Veikko, 1952, Havukka-ahon ajattelija. Helsinki: WSOY.

Häikiö Panu 2009, Turvallisuusjohtaminen Finaviassa. Tutkielma. Espoo: Teknillinen korkeakoulu, Dipoli.

Immonen Ilkka, Kallio Jani, Koskinen Jani & Rajamäki Markku 2010, Johda riskejä -käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi.

Juuti, Pauli 2006, Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava kirjapaino.

Juvonen Marko, Koskensyrjä Mikko, Kuhanen Leena, Ojala Virva, Pentti Anne, Porvari Paavo, Talala Tero 2014, Yrityksen riskienhallinta. Vantaa: Hansaprint.

Kerkko Pertti 2001, Turvallisuusjohtaminen. Jyväskylä: PS kustannus.

Kivelä Juhani 2010, Valtiokonsernin talousohjauksen tila- tuki vai taakka? Väitöskirja. Tampere: Yliopisto

Koljonen Eero 2011, Poliisin ja syyttäjän yhteistyön kehittäminen esitutkinnan johtamisen ja laadunnäkökulmasta. Väitöskirja. Tampere: Yliopisto hallintotieteellinen tiedekunta.

Koskenranta Harri, Paasonen Jyri, Ranta Tiina 2012, Kansainvälinen selvitys korkeakoulujen turvallisuusjohtamisesta. Espoo: Laurea ammatti-korkeakoulu.

Kuusi Osmo 2002, "Delfoi-menetelmä". teoksessa Vaapaavuori Matti, Von bruun (toim.), Miten tutkimme tulevaisuutta? Acta Futura Fennica no 5, 2., uudistettu painos. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura.

Laamanen Kaj, Tinnilä Markku 2009, Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Redfina Oy.

Lanne, Marinka 2007, Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Espoo: Publications 632. Valtion teknillinen tutkimuskeskus.

Lecklin, Olli 2002, Laatu yrityksen menetystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Lehtiö Taina, Keränen Tapio 2012, Jatkuvan muutoksen paradoksi sosiaalisessa systeemissä, artikkeli, luettu 26.12.2015. sbm. variantti.fi.

Leppänen Juha 2006, Yritysturvallisuus käytännössä, turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.

Lumijärvi, Ismo ym. 2000, Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Helsinki: Gaudeamus.

Luoma, Markku 2001, Laatua lainvalvontaan. Laadun ja osaamisen kehittäminen poliisihallinnossa. Väitöskirja. Helsinki: Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia.

Lämsä, Hautala ym. 2005, Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Miettinen Juha E. 2002, Yritysturvallisuuden käsikirja. Helsinki: Kauppakaari.

Miettinen Tuula 2004, Laatujohtaminen puolustusvoimissa: Vertaileva tapaustutkimus johtajien toiminnasta laatujohtamisteorian valossa. Pro Gradu. Helsinki: Yliopisto valtio-opinlaitos.

Mikkola Henri 2013, Turvallisuusjohtaminen: käsitteestä käytäntöön. Opinnäyte. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Nummelin, Henri ja Rasi Santtu 2013, Kyselytutkimus organisaatioiden turvallisuusjohtamisesta. Opinnäyte. Espoo: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Pietikäinen, Elina 2008, Turvallisuuskulttuurikyselyn toimivuus terveydenhuolto-organisaatiossa. Pro Gradu. Tampere: Yliopisto psykologian laitos.

Ratcliffe, Jerry 2009, Strategic thinking in criminal intelligence. Australia: The federation press.

Reiman, Oedewald 2008, Turvallisuuskriittiset organisaatiot. Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Rusanen Sami 2009, Yhteisen turvallisuuden hallinta. Opinnäyte. Espoo: Laurea- ammattikorkeakoulu.

Räsänen Topi 2012, Kompleksisuusteoreettinen näkökulma viranomaisten yhteistoimintaan Espoo: Raja- ja merivartiokoulun tutkimus.

Salminen Matti, Sundquist Salme, Lehtipuu Petri, Räihälä Helena, Väänänen Heikki, toim. 2002, Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. Helsinki: Otavan kirjapaino oy.

SFS-ISO31000 2011, Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

Simola Antti 2005, Turvallisuudenjohtaminen esimiestyönä. Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa. Väitöskirja. Oulu: Yliopisto.

Sisäasiainministeriö 1993, Tuottavuus ja laatu poliisitoimessa - Nykytila ja suuntaviivoja vuoteen 1998, raportti 8/1993 Helsinki: Sisäasiainministeriö.

Sydänmaanlakka Pentti 2015, Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Teperi Anna-Maria 2014, Turvallisuus ihmisten toimintana. Helsinki: Lönnberg Print & Promo.

Tuomi Ville 2012, Quality management in public sector. What kind of quality management there is and how it is implemented - Some cases from universities academic libraries and health care services between the years 2000-2010. Väitöskirja. Vaasa: Yliopisto, hallintotiede.

Valtionvarainministeriö 2006, Yhteinen arviointimalli CAF (Common Assessment Framework) Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Vartiainen Pirkko ym.2013, Johtajana kaaoksen reunalla, kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.

Viljamaa Janne 2006, Turvallisuusjohtamisen integrointi tasapainotettuun arviointiin -näkökulma tasapainotettuun turvallisuusjohtamiseen. Opinnäyte. Espoo: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Virtanen Petri, Stenvall Jari 2014, Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Määräykset ja ohjeet:

Poliisin organisaatioturvallisuusstrategia PohaDno/2010/1467

Poliisihallituksen työjärjestys POL-2015–16741

Poliisin riskienhallintapolitiikka PohaDno/2020/2013/828

Poliisin organisaatioturvallisuusstrategia PohaDno/2010/1467
Poliisin organisaatioturvallisuus määräys PohaDno/2010/1468
Sisäasiainhallinnon tilaturvallisuusmääräys SMDno/2011/933
Turvallisuuskäytännöt poliisin tiloissa PohaDno/2020/2011/3199
Turvallisuusraportointi poliisissa PohaDno/2020/2010/4538
Poliisin tietoturvapoliitiikka PohaDno/2020/2010/4157
Poliisin salassa pidettävien tietoaineistojen käsittely PohaDno/2015/3101

Internet:

Elinkeinoelämän keskusliitto, Yritysturvallisuus, yritysturvallisuuden osa-alueet, luettu 10.3.2016. www.ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/.

LIITTEET

LIITE 1 Poliisihallituksen tutkimuslupa
LIITE 2 Kyselyn saatekirje
LIITE 3 Kyselylomake
LIITE 4 Sähköposti asiantuntijajapaneelin osallistujille

KUVAT

Kuva 1 Tutkimuksen eteneminen.
Kuva 2 Poliisin turvallisuustoiminta (Poliisinorganisaatioturvallisuusstrategia PohaDno/2010/1467).
Kuva 3 Riskienhallinnan toiminnot poliisihallituksen eri yksiköissä.
Kuva 4 Riskimalli, Poliisin riskienhallintapolitiikka 2020/103/828.
Kuva 5 Riskienhallintaprosessi, Poliisin riskienhallintapolitiikka 2020/103/828.
Kuva 6 Sosioteknisen järjestelmän tasot (Reiman, Oedewald, 2008, 51).
Kuvio 7 Turvallisuuden määritelmä, Levä (2003, 33–34).
Kuva 8 Yritysturvallisuuden kokonaisuus, www.ek.fi.

Kuva 9 Prosessiin perustuva laadunhallintajärjestelmän malli (SF-EN-ISO 9001, Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset).

Kuva 10 Turvallisuusjohtamisen tasot, Miettinen (2002, 55-56).

Kuva 11 Turvallisuus osana poliisin johtamisen kokonaisuutta.

KUVIOT

Kuvio 1 Vastaajaryhmien jakaantuminen.

Kuvio 2 Turvallisuuspolitiikka käsittelevien väitteiden vastausjakauma.

Kuvio 3 Turvallisuuspolitiikkaan liittyvät ohjeet.

Kuvio 4 Turvallisuustoimintaa käsittelevien väitteiden vastausjakauma.

Kuvio 5 Turvallisuusjohtamisen vastuita ja organisointia koskevien väitteiden vastausjakauma.

Kuvio 6 Turvallisuustyölle on suunnattu riittävästi resursseja.

Kuvio 7 Turvallisuustyölle on suunnattu riittävästi resursseja, vastaajat yhdistetty kahteen ryhmään.

Kuvio 8 Turvallisuustyölle on suunnattu riittävästi resursseja, kaikki vastaajat.

Kuvio 9 Johto on sitoutunut turvallisuustavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen.

Kuvio 10 Riskienhallinnan käytäntöjä koskevien väitteiden vastausjakauma.

Kuvio 11 Riskienhallinta on systemaattista, vastaajaryhmittäin.

Kuvio 12 Riskienhallinta tukee organisaation toimintaa, vastaukset vastaajaryhmittäin.

Kuvio 13 Organisaatiolla on menetelmät valvoa riskienarviointien perusteella tehtyjen toimenpiteiden toteuttamista ja tehokkuutta, vastaajat jaettuna kahteen ryhmään.

Kuvio 14 Organisaatiolla on menetelmät valvoa riskienarviointien perusteella tehtyjen toimenpiteiden toteuttamista ja tehokkuutta, vastaajaryhmittäin.

Kuvio 15 Turvallisuusauditointeja koskevien väitteiden vastausjakauma.

Kuvio 16 Turvallisuusasiakirjoja ja dokumentaatiota koskevien väitteiden vastausjakauma.

Kuvio 17 Organisaatiosi käyttää riskienhallinnassa seuraavia ennalta estäviä menetelmiä.

Kuvio 18 Häiriötilanteiden hallintaa ja koulutusta koskevien väitteiden vastausjakauma.

Kuvio 19 Organisaatiolla on menetelmät sen varmistamiseksi, että tehdyt suojaavat toimenpiteet ovat tehokkaita ja oikein kohdistettuja, vastaajaryhmittäin.

Kuvio 20 Esimiehillä on riittävä osaaminen alaistensa turvallisuuden perehdyttämiseen ja kouluttamiseen.

Kuvio 21 Turvallisuutta ja sidosryhmiä koskevien väitteiden vastausjakauma.

Kuvio 22 Alihankkijoille asetettuja turvallisuusvaatimuksia seurataan, vastaajaryhmittäin

Kuvio 23 Alihankkijoille sattuneita vahinkoja rekisteröidään.

Kuvio 24 Keskeisimmät turvallisuustoiminnan ja riskienhallinnan kehittämistarpeet poliisiorganisaatiossa?

Kuvio 25 Keskeisimmät turvallisuustoiminnan ja riskienhallinnan kehittämistarpeet poliisiorganisaatiossa? Vastaajaryhmien vastausten painottuminen.

Kuvio 26 Mikä on mielestäsi organisaatiosi tämän hetkinen turvallisuustaso?

18.11.2015

POL-2015-14770

Tutkimuslupa; Turvallisuusjohtaminen poliisissa

Hakija	<p>Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu</p> <p>työn vastuullinen johtaja / opinnäytetyön ohjaaja:</p> <ul style="list-style-type: none"> professori Sirpa Vira <p>Tutkijat:</p> <ul style="list-style-type: none"> turvallisuuspäällikkö Carita Ylipelkonen, Pohjanmaan poliisilaitos
Asia	Tutkimuslupahakemus
Hakemus	<p>Carita Ylipelkonen on tekemässä Tampereen yliopistolle turvallisuushallinnon maisterinohjelmaan liittyvää tutkielmaa, jonka tavoite on kuvata turvallisuusjohtamisen kokonaisuus ja se miten turvallisuusjohtaminen voitaisiin sitoa osaksi poliisin johtamisjärjestelmää. Tutkimuksen kohteena ovat paitsi poliisin turvallisuusjohtaminen ja sen kehittämismahdollisuudet myös se, miten sitä tällä hetkellä toteutetaan eri poliisin yksiköissä.</p> <p>Tutkija esittää hakemuksessaan, että hänelle myönnettäisiin lupa suorittaa kyselytutkimus poliisihallinnossa kohderyhmänä vastaajajoukko, joka koostuu poliisiorganisaation muusta kuin operatiivisesta johdosta sekä riskienhallinnan asiantuntijatehtävissä toimivista (noin 100 henkilöä).</p> <p>Kyselyn tekemiseen ja vastaajaryhmän määrittelyyn on tarkoitus käyttää poliisin sähköpostia sekä webropol- ohjelmaa. Tutkimuksen teoriaosuudessa on tarkoitus käydä läpi Poliisihallituksen riskienhallintaa koskevaa ohjeistusta (pois lukien salassa pidettävät tiedot) sen selvittämiseksi, miten poliisin eri yksiköissä on toteutettu turvallisuusjohtaminen ja riskienhallintaprosessi.</p> <p>Hakemukseen on liitetty mukaan kyselytutkimuksen kysymyspatteristo ja empiirisen aineiston analyysisuunnitelma.</p>
Päätös	<p>Poliisihallitus myöntää hakijalle luvan hakemuksessa esitettyjen tietojen saamiseksi sekä luvan kyselytutkimuksen tekemiseksi poliisihallinnossa pyydettyssä tutkimustarkoituksessa jäljempänä mainituin ehdoin ja rajoituksin.</p>

Voimassaolo ja muuttaminen

Tämä päätös on voimassa siihen asti, kun luovutettujen tietojen käyttö on tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi, kuitenkin enintään 31.5.2016 saakka.

Poliisihallitus katsoo hakijan hyväksyneen tämän päätöksen ja sen ehdot viimeistään silloin, kun se ryhtyy tämän lupapäätöksen mukaisiin täytäntöönpanotoimiin.

Poliisihallitus voi muuttaa tätä päätöstä ja sen ehtoja milloin siihen syytä on.

Tutkimukseen liittyvät lupaehdot

Tämän luvan nojalla saadut tiedot ovat salassa pidettäviä ja niitä saa käyttää vain lupahakemuksessa ja sen liitteissä määritellyn tutkimukseen.

Tutkimuksen tekijä ei saa paljastaa salassa pidettävää sisältöä tai tietoa, joka asiakirjaan merkittynä olisi salassa pidettävä, eikä muutakaan tietoonsa saamaansa seikkaa, josta lailla on säädetty vaitiolovelvollisuus. Tutkimuksen tekijä ei saa käyttää salassa pidettäviä tietoja omaksi taikka toisen hyödyksi tai toisen vahingoksi. Vaitiolovelvollisuus ja hyväksikäyttökielto ovat voimassa myös tutkimuksen päättyttyä.

Tutkimusaineistoa tulee käsitellä ja säilyttää lain edellyttämällä tavalla siten, etteivät tiedot voi paljastua ulkopuolisille. Tutkimusaineistoa saavat käsitellä vain tutkijaryhmään nimetyt henkilöt sekä opinnäytetyön ohjaaja kyseisen tehtävän edellyttämässä laajuudessa.

Tutkimuksessa on oikeus käyttää poliisin sähköpostijärjestelmää ja poliisihallinnossa käytössä olevaa Webropol-järjestelmää tutkimuksen edellyttämässä laajuudessa. Tutkimukseen osallistumisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen. Tutkimukseen liittyvät toimenpiteet tulee lisäksi toteuttaa siten, ettei niistä aiheudu merkittävää haittaa poliisin työ- ja virkatehtävien hoidolle.

Tutkimuksen teoriaosuudessa on oikeus käydä läpi Poliisihallituksen riskienhallintaa koskevaa ohjeistusta (pois lukien salassa pidettävät tiedot) sen selvittämiseksi, miten poliisin eri yksiköissä on toteutettu turvallisuusjohtaminen ja riskienhallintaprosessi.

Hakijan on huolehdittava siitä, ettei tutkimuksessa julkaistavien tietojen kautta ole kukaan henkilö tunnistettavissa välittömästi tai välillisesti esimerkiksi otannan pienuuden vuoksi. Tutkimuksessa ei saa ottaa yhteyttä ulkopuolisiin henkilöihin tutkimusaineistosta saatujen tietojen perusteella.

Hakija vastaa kokonaisuudessaan tutkimukseen liittyvistä mahdollisista kustannuksista.

Tutkimuksessa tulee lisäksi noudattaa yleisiä tutkimuseettisiä periaatteita ja ohjeita (esim. <http://www.tenk.fi/fi/ohjeet-ja-julkaisut>).

Tietojen hävittäminen ja arkistointi

Tutkimuksen päätyttyä yksittäisen henkilön identifioinnin mahdollistava tutkimusaineisto tulee hävittää tai siirtää arkistoitavaksi tai sen tiedot tulee muuttaa sellaiseen muotoon, ettei tiedon kohde ole niitä tunnistettavissa, kun henkilötiedot eivät ole enää tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi.

Tietojen hävittäminen tulee toteuttaa siten, että paperitulosteina tai sähköisessä muodossa olevat salassa pidettävät tiedot hävitetään silppuamalla tai muulla vastaavalla menetelmällä siten, etteivät tiedot ole toimenpiteiden jälkeen palautettavissa.

Sovelletut lainkohdat

Henkilötietolaki (523/1999) 8, 11, 12, 14 ja 15 §
Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999) 23, 24 ja 28 §

Muutoksenhaku

Tähän päätökseen saa hakea muutosta valittamalla Vaasan hallinto-oikeuteen. Valitusosoitus on liitteenä. Tämä päätös on postitettu päätöspäivänä.

Rekisterinpitopäällikkö

Jari Råman

Ylitarkastaja

Harri Kukkola

Asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu Aspo-asianhallintajärjestelmässä. Poliisihallitus 18.11.2015 klo 08.26. Allekirjoituksen oikeellisuuden voi todentaa kirjaamosta.

Liitteet

Liite 1; hakemus liitteineen
Liite 2; valitusosoitus

Jakelu

Carita Ylipelkonen

Arvoisa vastaanottaja

Riskienhallinta on koordinoitua toimintaa, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta. Turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan mm. niitä systemaattisia ja koordinoituja toimintoja ja käytäntöjä, joiden avulla organisaatio hallitsee turvallisuusriskejään.

Tutkin Tampereen yliopiston johtamiskorkeakouluun tekeillä olevassa tutkielmassa sitä, mitä turvallisuusjohtaminen poliisissa pitää sisällään, miten sitä käytännössä toteutetaan ja miten se ilmenee poliisin eri johtamistoiminnoissa, strategiassa ja tulossopimuksessa.

Kyselytutkimus lähetetään poliisin eri yksiköiden päätöksentekoon osallistuvalla johdolle sekä sellaisille henkilöille, joiden virkanimikkeen voidaan ajatella sisältävän turvallisuus- ja riskienhallinnan tehtäviä.

Koska vastaajien joukko on tarkkaan rajattu, juuri Teidän vastauksenne on tärkeä kyselyn luotettavuuden varmistamiseksi. Toivonkin, että löydät päivästäsi vastaamiseen noin 15 minuuttia aikaa. Vastaamisen voi tarvittaessa myös keskeyttää ja jatkaa myöhemmin. Kyselyn viimeinen vastauspäivä on 20.12.2015.

Ystävällisin terveisin

Carita Ylipelkonen

turvallisuuspäällikkö

Pohjanmaan poliisilaitos

Turvallisuusjohtaminen poliisissa

1/9 Taustatiedot

*Kysymysryhmässä kerätään tietoja vastaajien taustoista tilastollista analyysia varten.
Taustakysymysten vastausvaihtoehtojen rajaamisella taataan vastaajien anonymiteetin säilyminen.*

1. Syntymävuosi *

- ☐ 1945-1954
- ☐ 1955-1964
- ☐ 1965-1974
- ☐ 1975-1984
- ☐ 1985-1995

2. Virkaikä *

- ☐ alle 10
- ☐ 11-20
- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ yli 40

3. Koulutustaso *



Ammatillinen koulutus



Alempi korkeakoulututkinto



Ylempi korkeakoulututkinto



Jatko-opinnot (lisensiaatti tai tohtori)

4. Turvallisuuden johtamiseen liittyvä koulutus

Muu kuin poliisikoulutus.

5. Virkataso *

Ylempi johto=esim. ylijohtaja, päällikkö, rehtori, komentaja, tms.

Keskijohto = esim. apulaispoliisipäällikkö, johtava poliisilakimies, poliisijohtaja

Alempi johto= esim. hallintopäällikkö, esikuntapäällikkö, talouspäällikkö, kehittämisspäällikkö, poliisiylitarkastaja, rekisterinpitopäällikkö

Asiantuntija= esim. työsuojelupäällikkö, turvallisuuspäällikkö, turvallisuusasiantuntija/suunnittelija, toimitila-asiantuntija/suunnittelija, tietoturvapäällikkö, tietoturva-asiantuntija/suunnittelija, tietohallintopäällikkö, tietohallintoasiantuntija, ylitarkastaja



Ylempi johto



Keskijohto



Alempi johto



Asiantuntija tai muu

6. Mikäli pääasialliseen toimenkuvaasi sisältyy seuraavia muita riskienhallinnan tehtäviä, valitse ne listalta:

☐

Työsuojelupäällikkö

☐

Turvallisuuspäällikkö

☐

Turvallisuusasiantuntija

☐

Toimitila-asiantuntija

☐

Tietoturvapäällikkö

☐

Tietoturva-asiantuntija

☐

Tietohallintoasiantuntija

☐

Jokin muu, mikä?

2/9 Turvallisuuspolitiikka

Tässä kysymysryhmässä käydään läpi organisaation turvallisuuspolitiikkaa ja sen sisältöä. Turvallisuuspolitiikka kuvastaa johdon tahtotilaa, miten turvallisuusasioita yrityksessä hoidetaan.

7. Strategisessa johtamisessa on huomioitu turvallisuusasiat. *

Täysin eri
mieltä

Jokseenkin eri
mieltä

Ei samaa eikä eri
mieltä

Jokseenkin samaa
mieltä

Täysin samaa
mieltä

-

☐
☐
☐
☐
☐

+

8. Organisaation johto on määrittänyt turvallisuuspolitiikan. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+

9. Turvallisuuspolitiikassa on määritelty organisaation keskeiset turvallisuustavoitteet. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+

10. Turvallisuuspolitiikan sisältö on tiedotettu kaikille työntekijöille. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+

11. Turvallisuuspolitiikka sisältää vaatimuksen kaikkien työntekijöiden sitoutumisesta jatkuvaan kehittämiseen. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+

12. Turvallisuuspolitiikka kattaa organisaation turvallisuustoiminnan kokonaisvaltaisesti ja organisaatiolla on laadittuna seuraavat asiakirjat: *☐

Organisaatioturvallisuusmääräys

☐

Riskienhallinnan menettelytavat

- ☐ Työsuojelun riskienhallinnan menettelytavat
- ☐ Työsuojelun toimintaohjelma
- ☐ Tietoturvaohje
- ☐ Valmiussuunnitelma
- ☐ Pelastussuunnitelma
- ☐ Poistumisturvallisuussuunnitelma (poliisivankila)
- ☐ Perehdyttämissuunnitelma
- ☐ Rekrytointiohje
- ☐ Ohje työsuhteen aikaisista muutoksista (päättyminen, virka-vapaa yms.)
- ☐ Pääsyoikeuksien myöntämisen periaatteet
- ☐ Viestintäsuunnitelma
- ☐ Vierailijaohje
- ☐ Hankintaohje
- ☐ Sisäisen tarkastuksen suunnitelma
- ☐ Jokin muu, mikä?

3/9 Turvallisuustoiminta ja tavoitteet

Tässä kysymysryhmässä käydään läpi organisaation turvallisuustoiminnan tavoitteiden asettamista, seuranta ja kehittämistä.

13. Turvallisuustoiminnalle on asetettu tavoitteet. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
- 					+

14. Turvallisuustavoitteet on integroitu kiinteäksi osaksi organisaation toimintaa. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
- 					+

15. Turvallisuustoimintaa mitataan säännöllisesti. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
- 					+

16. Mittauksen kautta saatua tietoa hyödynnetään kehittämistoiminnassa. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
- 					+

17. Organisaatiolla on turvallisuusjohtamisen toimintaohjelma. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
-------------------	-----------------------	--------------------------	-------------------------	---------------------

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ +

18. Toimintaohjelma tarkistetaan säännöllisesti. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+

19. Organisaatiossani turvallisuudenhallinta perustuu seuraaviin järjestelmiin tai standardeihin. *

(voit valita useamman)

- ☐ ISO9001 (laadunhallintajärjestelmät)
- ☐ ISO22320 (Yhteiskunnan turvallisuus. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät. Vaatimukset)
- ☐ ISO27001 (Informaatioteknologia. Turvallisuustekniikat. Tietoturvallisuuden hallintajärjestelmät)
- ☐ ISO31000 (Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet)
- ☐ KATAKRI (Kansallinen auditointikriteeristö)
- ☐ VAHTI (Valtion hallinnon tietoturvaohjeet)
- ☐ Minulla ei ole tiedossa mihin turvallisuudenhallinta perustuu
- ☐ Jokin muu, mikä?

20. Kansallinen turvallisuuslainsäädäntö samoin kuin esimiesviraston ohjeet ja määräykset ohjaavat toimintaa. Kerro mitä lainsäädäntöä, määräystä tai ohjetta olette soveltaneet ja miten tämä näkyy käytännössä?

4/9 Turvallisuusjohtamisen vastuut ja organisointi

Tässä kysymysryhmässä käydään läpi sitä, miten organisaatio on järjestänyt ja resursoinut turvallisuustyön.

21. Turvallisuustyön vastuut on määritetty. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+

22. Turvallisuustyölle on suunnattu riittävästi resursseja. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+

23. Johto on määrittänyt henkilön, joka on vastuussa turvallisuusjohtamisesta. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+

24. Turvallisuudesta vastaava henkilö raportoi suoraan johdolle turvallisuuteen liittyvissä asioissa. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+

25. Johto on sitoutunut turvallisuustavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+

26. Johto on määrittänyt turvallisuusorganisaation. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+

5/9 Riskienhallinnan käytännöt

Tässä kysymysryhmässä käydään läpi organisaation riskienhallinnan käytäntöjä.

27. Organisaation riskienhallinta on systemaattista. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+

28. Riskienhallinta tukee organisaation toimintaa. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+

29. Riskienhallinnassa huomioidaan sidosryhmät. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
-------------------	-----------------------	--------------------------	-------------------------	---------------------

-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---

30. Riskienarviointia tehdään säännöllisesti yhdessä henkilöstön kanssa. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+

31. Riskienarviointien tulokset dokumentoidaan. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+

32. Riskienarviointien havainnot huomioidaan turvallisuustoiminnan tavoitteita asetettaessa. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+


33. Organisaatiolla on menetelmät valvoa riskienarviointien perusteella tehtyjen toimenpiteiden toteuttamista ja tehokkuutta. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+

6/9 Turvallisuusauditoinnit

Tässä kysymysryhmässä käydään läpi sitä, miten organisaatiossa seurataan asetettujen turvallisuusvaatimukset täyttymistä.

34. Johto tekee katselmuksen vähintään kerran vuodessa turvallisuusjärjestelmän toimivuudesta. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
- 					+

35. Turvallisuuskatselmuksien toimintamalli on kuvattu. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
- 					+

36. Johdon tekemät katselmuksset dokumentoidaan. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
- 					+

37. Organisaatiossani on tehty sisäisiä turvallisuusauditointeja. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
- 					+

38. Organisaatiossani on tehty ulkoisia turvallisuusauditointeja. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
- 					+

39. Turvallisuusauditoinnit ovat osana muuta auditointia. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
-------------------	-----------------------	--------------------------	-------------------------	---------------------

	mieltä	mieltä	mieltä	mieltä	mieltä	
-						+

40. Turvallisuusauditointeja koskevat menettelyt on kuvattu *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+

41. Turvallisuusauditoinneissa havaittuihin poikkeamiin reagoidaan viipymättä. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+

42. Turvallisuusauditointien tulokset tiedotetaan henkilöstölle. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+

7/9 Turvallisuusasiakirjat ja dokumentaatio

Tässä kysymysryhmässä käydään läpi organisaation laatimien turvallisuusasiakirjoja toimeenpanoa.

43. Organisaatiossa on kaikki turvallisuusasiakirjat ja -dokumentit koottu yhteen. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+

44. Turvallisuusasiakirjat ja -dokumentaatio huomioi turvallisuuteen liittyvän sääntelyn ja sidosryhmien asettamat velvoitteet organisaatiolle. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+

45. Turvallisuusasiakirjat ja -dokumentaatio on helposti henkilöstön saatavilla. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+

46. Turvallisuusdokumentaation perusteella voidaan osoittaa, että turvallisuuden perehdytyksen taso on riittävän korkea. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+

47. Henkilöstö on tietoinen turvallisuusvaatimusten noudattamisen tärkeydestä ja oikeista toimintatavoista. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+

48. Sattuneista vahingoista kerätään tietoja. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+

49. Organisaatiossa seurataan läheltä piti -tilanteita. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-					 +

50. Organisaatiosi käyttää riskienhallinnassa seuraavia ennalta estäviä menetelmiä: *

(voit valita useamman kuin yhden)

- ☐ Poikkeamien seurantaa
- ☐ Riskiarviointien tuloksia
- ☐ Auditointien tuloksia
- ☐ Siisteys- ja järjestysindeksiä
- ☐ Turvallisuuskoulutusta tai -harjoituksia
- ☐ Vastuiden seurantaa
- ☐ Henkilökunnan palkitsemista
- ☐ Uhkatilanteiden raportointia
- ☐ Jotain muuta, mitä?

8/9 Häiriötilanteiden hallinta ja koulutus

Tässä kysymysryhmässä käydään läpi sitä, miten organisaation on varautunut mahdollisiin häiriötilanteisiin.

51. Organisaatiossa on varauduttu eri häiriötilanteisiin. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+


52. Jatkuvuudenhallinta on viety läpi koko organisaation kattaen kaikki prosessit. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+

53. Organisaatiolla on menetelmät sen varmistamiseksi, että tehdyt suojaavat ja korjaavat turvallisuustoimenpiteet ovat tehokkaita sekä oikein kohdistettuja. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+


54. Turvallisuuteen liittyvä koulutustarve on kartoitettu *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+

55. Organisaatiossa on järjestetty turvallisuuskoulutusta riittävästi. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+


56. Organisaatiolla on menetelmä varmistua siitä, minkä tasoista turvallisuuskoulutusta henkilöstö tarvitsee tehtävissään. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+

57. Esimiehillä on riittävä osaaminen alaistensa turvallisuuden perehdyttämiseen ja kouluttamiseen. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+



58. Työntekijöiden turvallisuuteen liittyvä perehdytys dokumentoidaan. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+

9/9 Turvallisuus ja sidosryhmät

Tässä kysymysryhmässä käydään läpi sitä, miten turvallisuus huomioidaan tehtäessä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa.

59. Organisaatiossa koordinoidaan yhteistoimintaa viranomaisten ja muiden sidosryhmien kanssa. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+




60. Turvallisuussidosryhmien kanssa on harjoiteltu yhteistoimintaa esimerkiksi kriisitilanteen varalta. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+



61. Alihankintana ostettujen palvelujen tuottajien kanssa tehdyt sopimukset ovat ajan tasalla. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+

62. Alihankkijoille on asetettu turvallisuusvaatimukset: *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+

63. Alihankkijoille asetettuja turvallisuusvaatimuksia seurataan. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+

64. Alihankkijoille sattuneita vahinkoja rekisteröidään. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+

65. Organisaatiossa on huomioitu sisäinen tiedottaminen ja tiedostusvastuu kriisitilanteissa. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
-						+

66. Millaista yhteistyötä olette tehneet turvallisuusasioissa toisen poliisiorganisaation kanssa?

67. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimpiä turvallisuustoiminnan ja riskienhallinnan kehittämistarpeita poliisiorganisaatiossa? (voit valita useamman vaihtoehdon) *

☐

Johtaminen

☐

Osaaminen

☐

Koulutus

☐

Ohjeet

☐

Viestintä (kriisi-/turvallisuusviestintä)

☐

Asenteet (turvallisuuskulttuuri)

☐

Jokin muu, mikä?

68. Mikä on mielestäsi organisaatiosi tämän hetkinen turvallisuustaso? *

☐

Hyvä

☐

Kohtalainen

☐

Huono

69. Perustele kantasi muutamalla sanalla:

70. Sana on vapaa:

Mikäli sinulla on ajatuksia poliisin turvallisuusjohtamisen tulevaisuudesta tai merkityksestä organisaatiolle kuulisin niistä mielelläni:

[Keskeytä]

100% valmiina

Hei

Turvallisuuspäällikköpäivien yhtenä aiheena Joensuussa on otsikon mukainen asiantuntijapaneeli. Aihe liittyy Tampereen yliopistolle tekemääni Pro gradu työhön, jonka yhtenä osana oli loppuvuodesta 2015 tekemäni poliisin turvallisuusjohtamiskysely, johon moni teistäkin vastasi. Kiitos siitä!

Olen purkanut kyselyn tulokset ja tehnyt niiden perusteella johtopäätöksiä poliisin turvallisuusjohtamisen tilasta ja tulevaisuudesta. Näiden johtopäätösten pitävyyttä haluan testata kahdeksan väitteen avulla asiantuntijoilla, eli teillä. Tarkoituksena on siis, että asiantuntijapaneelissa te oman kokemuksenne valossa arvioitte väitteiden oikeellisuutta, syitä ja seurauksia sekä pohditte niihin liittyviä kehittämiskeinoja. (Koska kaikki poliisin turvallisuuden asiantuntijat eivät pääse Joensuuhun paikalle, lähetän tämän tiedoksi turvallisuuspäällikkö -jakelulla, siltä varalta että joku haluaa kommentoida väitteitä sähköpostilla.)

Joensuussa tähän on varattu aikaa tunti, joten ohessa väitteet jo ennakoon "pureskeltaviksi":

Väite 1 Poliisiorganisaatiossa on hyvä tahtotila turvallisuuden huomioimiseen osana johtamistoimintoja, mutta sitä ei johdeta kokonaisuutena. Turvallisuus ei näy osana prosesseja eikä sitä osata viedä osaksi jokapäiväistä toimintaa.

Väite 2 Turvallisuutta määrittävät asiakirjat ja dokumentit eivät ole selkeä ja johdonmukainen kokonaisuus. Ne ovat osittain vanhentuneita ja vaikeasti löydettävissä. Sisäinen turvallisuusviestintä on puutteellista.

Väite 3 Turvallisuuden mittaaminen ei ole systemaattista eikä sen avulla saatua tietoa hyödynnetä toiminnan kehittämisessä niin järjestelmällisesti kuin pitäisi. Sisäisille johdon katselmuksille ja ulkoisille auditoinneille ei ole olemassa toimintamallia.

Väite 4 Poliisin turvallisuustoiminta ei ota huomioon kaikkia turvallisuuden osa-alueita kokonaisuutena, toiminta ei ole suunnitelmallista, budjetoitua eikä pitkäjänteistä.

Väite 5 Poliisihallituksen riskienhallinnan organisointia selkeyttämällä ja ohjaavaa roolia vahvistamalla voitaisiin yhdenmukaistaa toimintaa ja suunnata käytettävissä olevat turvallisuuden resurssit koko poliisiorganisaation turvallisuuden kehittämiseen.

Väite 6 Turvallisuutta ei osata poliisissa mieltää yhdeksi johtamisen osa-alueeksi, johtamiseen ja esimiestyöhön panostamalla voitaisiin parantaa organisaation turvallisuuskulttuuria ja vähentää tarvetta turvallisuuden asiantuntijoiden lisäresursoinnille.

Väite 7 Turvallisuuden koulutusta tulisi kehittää kaikilla tasoilla. Poliisin perus- ja esimieskoulutukseen olisi saatava organisaatioturvallisuuden kokonaisuus ja asiantuntijoiden koulutusta olisi suunniteltava. Henkilöstön osaaminen olisi varmistettava sekä huolellisella perehdyttämisellä että säännöllisellä turvallisuuskoulutuksella.

Väite 8 Turvallisuuden asiantuntijaverkostot ovat poliisin turvallisuuden hallinnan voimavara, jota tulee ylläpitää ja tukea. Asiantuntijaverkostoja tulisi laajentaa ja luoda uusia verkostoja, jotka kattavat turvallisuuden eri osa-alueet.